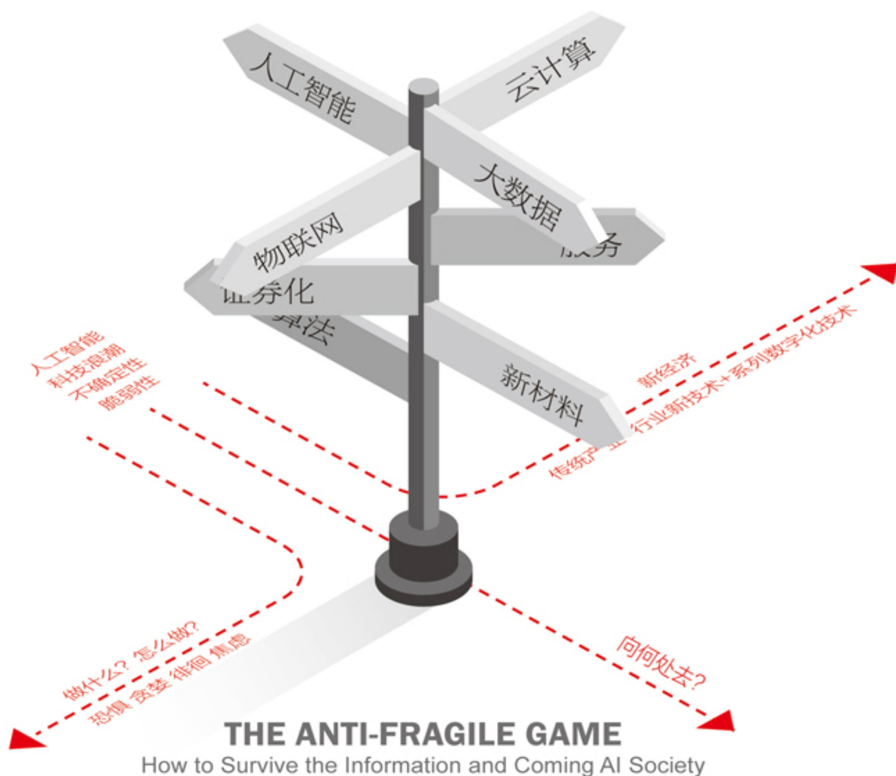
华章经管

反脆弱博弈

信息与智能时代的竞争生存之道

李利凯 著



THE ANTI-FRAGILE GAME

How to Survive the Information and Coming AI Society



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

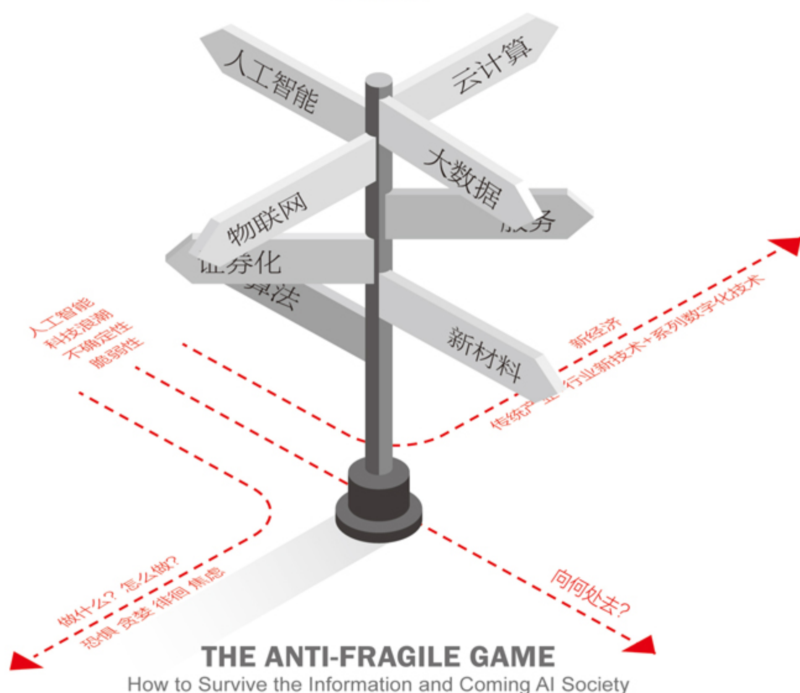
LANZAROTE Caliente.com



反脆弱博弈

信息与智能时代的竞争生存之道

李利凯 著



THE ANTI-FRAGILE GAME

How to Survive the Information and Coming AI Society



机械工业出版社
China Machine Press

反脆弱博弈：信息与智能时代的竞争生存之道

李利凯　著

ISBN：978-7-111-56441-6

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

献给

所有充满理想主义、冒险主义与英雄主义精神的创业精英与技术极客！

推荐语

人类科技的每一次革命都离不开大协作。人才、技术、资本、市场、管理、产业政策、知识产权保护等核心要素的合力，推动了人类文明的进步和经济的繁荣。中国的未来需要更多的人致力于科技创业。《反脆弱博弈》论述的内容几乎涉及了创业者和投资人必须了解的许多关键性问题，信息丰富，可操作性强。在解析错综复杂的投资与创业管理方法论方面是一个不错的尝试。

——汪潮涌/信中利资本集团创始人及董事长、欧美同学会海归创投联盟创始理事长

认识李利凯先生多年。一日，他说写了本书，叫《反脆弱博弈》，让我看看。乍一看这题目，还以为李大律师除了搞法律和创业投资以外，居然还研究起博弈论。后来静下心细细读来，发现在这高深神秘的题目下，李先生讲的实际上是创新和创业管理。

作为软银中国创始合伙人，我在创投界工作数十年，早年还教过书、创过业，自认对这一行认识颇深。但读了本书后，还是觉得颇有斩获。李先生有深厚的律师功底，又在科技创投界浸润多年，他在本书中理论结合实际，加上自己的心得，重点阐述了新经济下的投融资和创业管理以及资本运作各方面的重要概念和方法。非常值得创业者和投资人一读。

——宋安澜/软银中国资本管理合伙人

天使投资就是在投资一种不确定性，支持创业者实现梦想。创业者都

是白手起家，赤手空拳，一切都很脆弱，生死未卜，公司随时都可能倒闭，却偏要打下一片江山，谈何容易！在过去的20多年中，我一直在支持年轻人实现个人梦想，投出了几家10亿美元以上的独角兽企业。希望这本书能够助企业家走向成功！

——薛蛮子/著名天使投资人

我早年创业成功，后来创立英诺天使基金，近期投资了许多早期科技创业企业。无论创业还是投资，一切都充满高度的不确定性和随机性，都会面临许多不为人知的陷阱。这本书我愿意推荐给所有创业者和正在考虑创业的人。

——李竹/英诺天使基金创始合伙人、清华校友会TMT协会荣誉会长、中国青年天使会会长

我与李博士结缘于2016年的一次中以创新论坛，他在会议期间送我一本他所著的《开放式创新：大协作改变世界》，我随后回赠他一本长江商学院的案例集《从颠覆到创新》。时隔不到半年，他又与我分享他的《反脆弱博弈》样书。读后发现，此书汇聚了李博士几十年学习、创业、投资和教学经验的精华。书内收录了大量经典案例，其中不乏长江商学院学员创办的企业，反映了中国企业家独特的创新历程。这本书深刻解析了企业从初创到成功的艰辛成长过程中所需的必要条件和充分条件，涉及创意、市场、技术、资金，乃至创业者的信仰、激情和人文素养等各种软实力要素。相信这本书能够为你的创业之旅提供新的启示。

——周立/长江商学院助理院长

这是最好的时代，也是最坏的时代，更是充满不确定性的时代！我们需要思考，需要理论，需要方法！李利凯先生应时而生地带着他的《反脆弱博弈》书中的答案向我们走来！

——王少杰/中关村股权投资协会会长

无论你在国外留学还是工作，欢迎你们回国创业，将你们的科技成果引入中国跨境产业化。我们国际大学创新联盟将为你们提供创业所需的一切必备条件：种子和天使资金、创业导师、深度孵化服务、后续融资、客户资源对接等。这本书也算是我们进行创业辅导的必备教材之一。

——孙万松/国际大学创新联盟秘书长

我们每年都要从中国的几千家初创企业中挑选出几十家企业，邀请它们进驻微软加速器，接受几个月的专业培训，加速企业成长。我觉得这是一本很好的、实践性很强的创业管理指南。希望创业者通过仔细阅读这本书而获益，少走弯路。

——程骉/微软亚太研发集团创新孵化总监

近几年出现了归国创业热潮，国内许多优秀创业企业都是由海归创立的。在国外身居高位的工程师、科技工作者或者留学生希望回国实现个人梦想，加入了国内风起云涌的“大众创业、万众创新”的浪潮之中，他们拥有丰富的创意、缜密的技术思维及国外先进的理念，这是他们的优势所在。然而，没有人天生就会创业或者投资，都需要学习。《反脆弱博弈》一书指导我们如何寻找创业精准定位，如何将一项科研技术变成公司，将公司变成产品，再将产品产业化。这本书的出版面世，是广大想创业或已

在创业路上的海归们的一个福音，同时也是科技创业者的工具书与行动指南。

——张学军/原欧美同学会党组成员、秘书长欧美同学会海归创投联盟联席理事长

越来越多在国外留学和工作的科学家和工程师回国创业，有的是学院派，有的是实践派。他们拥有丰富的创意，擅长技术思维，但缺乏商业经验和市场思维。通常团队结构很不合理，团队成员能力同质化，缺乏科技团队与商务团队成员的平衡互补性。一个科技初创企业尤其需要有懂技术和懂商务的团队成员。无论投资还是创业，成功都属于小概率事件。每个创业者都需要一位创业导师。如果你在身边找不到一位创业导师，这本书可以成为你的虚拟导师，去买一本与你的导师对话吧。

——阎长明/欧美同学会海归创业学院执行院长

李博士将自己丰富的跨行业知识提炼浓缩，写成一本通俗易懂的创业管理专著。这是一本实践性很强的针对企业和投资人未来不确定性管理的专业指南。十个章节相当于十堂专业课，完美地将不同领域的知识跨界融合，真是难能可贵，非常值得我们好好阅读和思考。我愿意将这本投资和创业管理必备的工具书推荐给各位。

——邹亨瑞/亨瑞集团董事长

华制国际是一个致力于推动中国企业全球化的科技资源投资平台，是中国资本和全球技术之间的“链接通道”。我们与李博士在以色列、硅谷、波士顿都有深度合作。这本书能够为中国企业家指明未来的方向，激励他

们走出国门，洞察未来，预见未来，融入并拥抱未来。

——赵胜/华制国际CEO

无论市场如何变化和波动，用户对产品的刚性需求永远存在，关键在于你是否能够找到这些产品，还要看目标市场规模是否足够大。一旦根据用户需求发掘到精准的产品定位，你一定要坚持、坚持、再坚持，做到极致，成为这个领域的领导者。这本书可以助企业家和创业者获得清晰的定位，获得自信和坚持的动力！

——桂曙光/京北投资、天使茶馆联合创始人

我在国内从事了近20年的科技创投事业。见证了创业者的失败与成功，本书描述的许多事实和观点，我深有感触。希望大家赶紧阅读，有关创业的不确定性和脆弱性管理技巧，早知道，早受益。

——汤旭东/创始资本创始合伙人、董事长

我们在管理全国诸多城市的政府产业引导基金。希望政府公共政策制定者能够看清全球未来的科技趋势、产业趋势，顺势而为，扬长避短，开发区域经济优势产业。这本书创业者和投资人要读，公共政策制定者也应该读一读，了解政府如何通过产业引导基金推动区域产业转型升级。

——张洋/盛世投资总裁、合伙人

李利凯教授是西方思维的中国投资人，是我们硅谷游学和以色列游学的导师，曾经给予正和岛企业家们在思维模式和工作方法方面许多启发。《反脆弱博弈》是继李教授的创新创业姐妹篇专辑上集《开放式创新：大

协作改变世界》之后的下集，特此道贺！这是一本关于创业管理的专业书，推荐给大家。

——成文娟/正和岛商学院院长

过去成功不等于未来成功，企业家必须持续学习。唯有不断学习新知识才能跟上时代步伐。李博士曾经在我们问道书院给企业家授课，他的书与他的课程一样，内容丰富，信息量巨大，充满正能量，使人深受启发。

——王富荣/学习型中国促进会副主席、问道书院创始人

李教授曾经给我们企业家学员授课，还带领企业家们去美国硅谷和以色列游学，共同考察科技投资机会。他的课程和他的书都很实用，都是干货。如果你是在从事传统行业，处于焦虑之中，正在寻找未来的发展方向，建议你读一读这本书。

——陈缘/北清商学院创始合伙人

李博士是我们公司的独立董事，也曾经是我们的授课老师。无论是初创企业，还是成熟规模企业，领导者必须具备创新领导力，具备深度思维能力。要像科学家一样先知，像艺术家一样先思，像创业者一样先行，像哲学家一样先明，一切敢为人先。这本书针对传统的领导力和创新领导力做出了深入的论述，让我们的企业家学会批判、质疑和探索，一切真相大白。

——程建新/科瑞工程董事长

李博士是中国杰出的跨界专业人士，我们为能够获得李博士的种子轮

和天使轮的投资而深感荣幸。他是一位律师、教授、作家、创业导师，还是敏锐的投资人。我们很幸运能够有机会与李博士携手合作，将以色列的芯片设计技术引入中国产业化。希望李博士的这本书能够在以色列出版发行。

——叶利·阿苏林（Eli Assoolin）/以色列新视觉（Newsight）CEO

李博士对科技投资机会拥有鹰眼般的洞察力，对全球科技趋势有深度的认知。我们很荣幸获得了他的天使轮投资。他知识渊博，是一位非常耐心细致的创业导师，在企业商业模式的设计和团队建设方面有非常丰富的经验。他的书对我们创业者帮助很大，建议大家带着问题去阅读这本书。

——刘勇/北京搜前途科技CEO

创业成功的确艰难，是一场马拉松大赛。李博士的知识面很广，人脉更广。创业者就是需要这样的导师指路领航。创业伙伴们，读到一本好书可以让你少走5～10年弯路，永远不要拒绝学习。

——王鹏程/海南天标科技董事

非常高兴能够在出版前就读到李博士的新书。我们正在推动极为传统的餐配供应链管理行业转型升级，走向信息化和智能化。我是一个农民工出身的创业者，从事了20年的餐配供应链管理业务。如果我们不持续学习，根本无法找到未来的发展方向。阅读这本书，就好像在与李博士对话交流，在听他讲课，非常受益。

——范海燕/云南厨丝网科技有限公司CEO

我三年前从加州大学伯克利分校毕业回国直接创业，每年向美国顶尖名校输送上百名优秀中国学生。我发现创业者中具有管理学背景的非常少，大部分创业者都是在黑暗中自由探索和试错。读了这本书以后，我在创业管理方面收获了许多灵感和启发，可以少犯错，可以找到一些成功的捷径。

——毕然/留学梦工场、赫斯特教育CEO

推荐序一

创新与科技企业精神

我有幸率先读到李博士这本充满前瞻思维和洞察力的书。李博士对中国经济的大势把握，以及对中国经济大势在世界经济大势中的分工有非常清晰的分析。中国未来如何成为一个强大的国家？如果中国想超过美国，那么首先要在创新上超过美国。

中国目前已经在创新事业上积累了很多优势，拥有世界上最为庞大的接受过精英教育的人群，其中不乏60后、70后、80后、90后的科学家与工程师，这个科技英才群体遍布全球。仅在美国各大学、科研机构和企业工作的科学家和工程师就有30多万。在过去的几十年中，中国已经培育了非常完备的科技创新生态系统，从半导体到系统、软件、算法，都有充足的优秀人才和杰出的科研机构。中国政府投资科研已经长达30年，积累了大量世界级的优秀人才、学校与研究所。同时，中国拥有世界上最庞大的消费人群和统一化大市场。这些都是推动中国成为世界级科技强国的基本要素。那么，除此以外，我们究竟还需要做什么？

我认为，中国最需要的是创新与科技企业家精神，需要在国内树立创新文化与价值观。我们需要科学思想家，需要理工科背景的大学生或者工程师成为企业家，需要在大学的理工科学生群落和科研机构中形成创新创业氛围，并且实现良性循环。要让埋没在科研机构中的科研技术走出实验室，进入市场，变成公司和产品，实现产业化。并非所有的科学家和工程

师都适合做企业家，但是他们应当对科技产业化形成必要的认知。他们完全有能力去创造，用新技术去改变世界，推动社会进步，创造就业，增长财富。关于这一点，作者在本书中有详细的描述。

在未来的10～15年，中国肯定不能依靠出口加工业模式来实现可持续增长，互联网创业机会也接近尾声，仅仅以商业模式创新无法推动中国经济持续发展。我们已经进入了智能时代，面对新经济，要求企业家、创业者、风投机构以及银行家们有决策能力，有决心去支持技术创新，要有敢于冒险的精神，而不是期望旱涝保收。正如李博士所说，未来的一切更加不确定、更加脆弱，然而，所有机遇潜伏其中。那些渴望旱涝保收、按部就班的确定性思维模式会让企业家陷入困境。面对智能时代的脆弱性与不确定性，政府、组织、集体和个人应当如何应对？李博士的这本书全面诠释了颇有见地的应对方法，具有深刻的洞察力。

这本书值得所有人读一读，对于传统行业的企业家、投资人、创业者，或者想创业的专业人士尤其有非常大的启发和帮助。

丁险峰博士

华为技术有限公司

传感器应用Lab首席科学家

推荐序二

如何对抗创业过程中的不确定性

我早年从斯坦福大学毕业后回国创业，连续创立了几家互联网公司和传媒企业，均获得成功。随后又创立乐博资本和中国青年天使会，致力于天使投资和中国的天使投资生态环境建设事业。近几年我投资了许多创业企业。我最初从创业跨界到投资，又从投资回归到创业。经历了许多创业和风投的风风雨雨。在读完李博士的这本书以后，我深有几分感触。

在斯坦福上学的学生，绝大部分人都在寻求创业机会，而不是急于去找一份安稳的工作。在硅谷这样的生态环境下，他们都愿意去从事科技创业冒险活动。斯坦福大学的许多教授也都鼓励学生去创业，如果学生的创意不错，第一个投资人可能就是教授。硅谷的绝大部分创业者都是学技术的，技术创业者并没有学过管理，他们都在一种不确定性中“自由探索，试错推进”，期待走向成功，希望一步到位，期待在30岁以前就可以解决财富自由问题。

做什么比怎么做更为重要。许多企业家今天都不知道下一步应当向何处去。目前所有传统行业都不景气，我们应当进入什么行业呢？大数据和人工智能究竟对传统产业会产生什么影响？我们应当如何应对？今天的物理空间都在走向全面数字化，系列的数字化技术跨界混搭，创造了许多新的领域。传统企业家和创业者应当做好哪些工作？智能时代的创新创业如何管理？创业管理就是不确定性管理，这是一门新课。这门管理课目前在

国内乃至世界还没有系统的成熟的理论，大家都在摸索创业成功的规律，都在探索创业管理的智慧。

一个时代有一个时代的机遇。20世纪90年代我在硅谷见证了互联网的崛起，如今又看到人工智能革命正在冲击所有的行业。我们正在从互联网创业向科技创业过渡。科技创业如何寻找精准定位？如何利用新技术来解决传统行业的转型升级问题？没有人生来就会创业，创业需要学习，需要创业导师的帮助，避免走弯路。今天的创业者必须对过去、当下和未来有一个非常清晰的认知。这个世界究竟是如何运转的？这本书对处于转型期传统企业家或者创业者树立起对新经济的认知是有帮助的。

从某种角度来理解，李博士这本书的命题涉及创业生存哲学与人生经营智慧。人的一生始终受到“恐惧与贪婪”的困扰。创业失败是常态，成功属于极小概率事件。与大自然比，人的身心都很脆弱。后天的教育可以使一个人变得内心强大。一个人的能量有限，无法抵抗市场的高度脆弱性与不确定性。成功需要努力，需要勇气，也需要运气。无论是创业者还是投资人，都需要不断学习，要加入一定的产业生态系统，需要特定的创业环境或称之风水。一个人无法自我改造，或者独自成功，成功需要借助外力，需要从大自然“召集反脆弱博弈能量”，借力于外界的资源杠杆，包括人脉、新技术、信息和资金。要走出去，学会与人分享与合作，与人交流和学习。学会从跨界人脉圈获取大量信息。如何对抗信息时代的不确定性？依然是信息！正如李博士在书中所说，来自于不同角度的不完备信息可以对一项事物的不确定性进行交叉验证，形成数据集群或者大数据。唯有大数据可以助你反恐惧、反贪婪、反错觉，避免掉入陷阱。脆弱的反义词就是强大，希望读者看完这本书可以变得内心强大，足以抵抗任何“混

沌、颠覆、波动、随机性和脆弱性”。

哪些人尤其应该读一读这本书呢？

如果你是科学家或者工程师，在大企业身居高位，享受高薪，按部就班，看上去一切都很完美。然而，人在40岁就会步入中年危机，头上顶着玻璃天花板。高不成低不就，更年青一代在不断入职，马上就要取代你的职位。你也许想过出来创业，但是心存恐惧，害怕失败，处于优柔寡断的纠结状态中，在“恐惧与贪婪”之间焦虑徘徊。这本书是为你写的。

如果你是大型传统企业的高管或者创始人，正在思考转型的问题，迷失了方向，不知向何处去，不知道哪些行业在衰落，哪些行业在重构，哪些行业在兴起，这本书也是为你写的。

如果你曾经创业，遭遇了失败，或者你正在创业，想提高效率，少走弯路，这本书就是为你写的。

如果你的人生经营遇到了重大挫折，处于迷茫之中，感觉到身心疲惫和脆弱，内心深处出现空白，缺乏信念，你最好去读一读这本书，也许书中内容将会对你有所启发，激发你的灵感，助你寻找到人生目标。

杨宁

乐博资本创始人

中国青年天使会创始人兼名誉会长

推荐序三

硅谷的秘密

我有幸创立了世界上最顶尖的孵化器和加速器之一：创客空间，它位于旧金山。我们的使命就是帮助创业者解决最紧迫的问题：融资、业务拓展、扎根硅谷。我与数以百计的创业者以及来自跨国公司、传统企业、非营利组织的高管共事。我们帮助他们去创新，与他们建立协作关系，帮助他们融入全球创业生态系统。

我第一次见到李博士是在他来创客空间听我有关创新的演讲：像创业者一样思考。该演讲的要点部分在这本书中有所体现。我对李博士的第一印象是他特别热爱学习，热衷于获取新知识，并对任何事情都有自己的看法。他非常富有激情，以至于不停地在说话，在他身上我看到了真正的硅谷精神。

李博士很快给我留下了非常深刻的印象，所以当他邀请我给本书写推荐序言时，我非常乐意。但是有个问题，我不会中文，无法阅读他的书。为了克服这个困难，李博士给我讲解了书中的每一个章节的主要内容，让我对每个部分都有所了解。我理解了他的思路以及他对知识的渴望，他又如此充满激情，于是我同意给他这本书写序言。

我认为我们正处于由人工智能推动的产业大变革的科技浪潮之巅，而这种变革是由创业者主导推动的，创业公司创新的速度已经超越了跨国公司以及传统企业的承载能力。这些传统企业无法快速地研发出新产品并进

入市场。通常当大型企业获得了新项目的批准时，六个月已经过去了，然而一家灵活的创业公司也许在做同样的事情，但是产品都已经进入了市场。

人工智能革命是硅谷掀起的一次新的科技浪潮，与1994年的硅谷互利网浪潮一样，将迅速改变世界许多产业格局，将冲击所有产业和职业。许多当前的热门职业在不久的未来将被人工智能替代。人工智能对产业的影响不会亚于互联网，甚至可能超过互联网对我们生活方式的影响。正如我们所知，硅谷每隔20年就会出现一次技术革命。不言而喻，这次新的科技浪潮人工智能革命将持续另一个20年。正如作者所说，所有的产业和职业将越来越脆弱，具有高度的不确定性，机遇与陷阱同在。对于这些变化，各位意识到了吗？我们将如何应对？

速度就是一切。一旦一个新的产品获得了势头，那它就几乎无法被阻止或者超越了，除非这个创新者在阴沟里翻了船。我们经常在硅谷看到这类现象：小公司取得了重大突破，独占了行业龙头地位，捕获了公众的想象力。该新创企业成为该特定领域的同义词。它们所打造的影响力是任何其他企业无论投入多少资金都无法超越的。想想那些获得巨大成功的互联网时代的创业明星企业：Facebook、Twitter、Uber、Airbnb、Slack等，这样的例子不胜枚举。

硅谷是全球创业者和风投机构的天堂。这里的创业者和风投机构来自于全世界。一旦创业公司达到临界的速度，风险资本便开始追寻它们。风投机构前后接棒，交叉跟投，将创业者推向市场。事实上，如今对创业者来说，资本已经不再是一种约束了。如果一个创业公司能有一个走向成功

的商业模式，它就可以在调度资本和占领市场份额上与最强大的公司展开竞争。这就是硅谷的秘密，这也是硅谷的创业公司比全球任何其他地方的企业发展得更加迅速的原因。

同时，世界在发生着变化。世界上出现了新一轮科技浪潮的时候，同时也出现了新的创新创业中心，例如以色列和中国，这些地方在不断地诞生世界级的初创企业。中国是最具潜力的，因为它的市场是全球最大的，而且它有足够多的资本来发展新兴企业。中国和美国是世界上仅有的两个能够创造数万亿美元产出的国家。从李博士向我描述的书中内容来看，我认为他的书对那些想成为下一个“独角兽”的新锐科技创业企业具有极大的价值。

史蒂夫·霍夫曼

硅谷创客空间创始人

2016年10月于硅谷

前言

你与我，改变世界！

什么使得人类如此脆弱？人性的弱点：恐惧、贪婪。人的一生总是受这四个字的困扰。我们都在害怕什么呢？我们害怕黑暗、孤独、贫穷、失业、失恋、离异、不确定性，害怕事业失败，害怕陌生人，害怕生病，更害怕死亡。大自然却无比神奇，你越害怕什么，什么事情就越可能降临。人的内心很脆弱，很容易捕风捉影。人的身体状况会像股票市场一样发生经常性的波动。许多人的身体本来很正常，但是由于内心很脆弱，心存恐惧，身体稍有不舒服就去医院，最终就有可能得了疑心的病。其实，所有人最终死于一个字：贪。贪什么？贪财、贪色、贪吃。正是这种恐惧与贪婪使得人类变得如此脆弱。人的一生始终在与这种脆弱性展开博弈。

一个内心强大、充满自信、拥有激情和信仰的人，很容易跨越这种困境。大自然有很强的复原能力，人的身体也同样具有很强的自我修复能力。时而波动偏离轨道，时而还原复位，不必大惊小怪，因为人的身体本来就具备从大自然获取反脆弱能量的能力，只要内心充满阳光和正面意念，就会远离病痛。我们需要学会借助大自然的力量来抵御病魔的袭击。

什么使得你的企业如此脆弱？既是企业，也是人性的体现。人性始终处于恐惧与贪婪之中，企业也一样。企业恐惧什么？害怕什么？害怕技术过时，害怕关键技术人员辞职，害怕失去现金流，害怕倒闭。所有企业都害怕竞争对手在超越自己，却一无所知。如果说中小企业脆弱，那么上市

公司更加脆弱。为什么？这是由资本市场的贪婪和逐利性决定的。股东和广大投资人对上市公司有盈利要求，上市公司高管始终处于市值管理和高标准的公司治理压力之中。物壮则老，企业上市之日便是公司走向衰落之时。公司上市以后便受到全社会的监督，随时可能遇到财经公关危机。尤其在网络社会，蚂蚁可以绊倒大象。资本的逐利性迫使企业无限扩张或者无关联多元化，最终失控。资本助推科技不断进化、新技术在迅速迭代，催生连续性科技浪潮，长江后浪推前浪、必须有人死在沙滩上。企业因此会变得越来越脆弱。

在充满不确定性的混沌世界中，所有的企业都参与了时间、空间和资源的竞争与博弈。世界经济总是在兴衰轮回中周而复始地前行。当经济处于低潮时，只要企业家具有反脆弱博弈精神，就能够渡过难关，迎接下一次周期性高峰。为什么德国经济在过去60多年以来总是那么强劲地发展？其中的一个重大秘密就是，无论世界经济周期处于低谷还是高峰，德国企业从来不裁员。员工是企业最宝贵的资源，更是一个国家经济复苏的基本保证。当世界经济处于低潮时，德国员工没有被裁掉，消费者依然具有购买力；当世界经济复苏时，德国经济一定又最先站在世界科技制造的巅峰。

在商业社会和人生经营过程中，如果经营者的内心脆弱，企业也一样很脆弱。当恐惧战胜了贪婪，人们不敢去创业，只想求得一份安稳的工作，害怕冒险，希望按部就班，循规蹈矩，一直工作到退休。当贪婪战胜了恐惧，有些人就会去创业。当贪婪战胜了恐惧而跨越了边界和红线，一切都是错觉与幻觉，就可能走向犯罪。那么如何在贪婪与恐惧之间把握分寸呢？

什么是必要的？什么是必然的？何谓趋势？何谓当下？企业如何做到基业长青？如何与人类的脆弱性展开反脆弱博弈？如何与人性的弱点恐惧与贪婪展开博弈？又如何与一波又一波的科技浪潮展开博弈？

我们的首要任务是改变认知。互联网创造了新经济，创造了新经济价值链与产业链，今天的人工智能革命就是这个新经济产业链的阶段性成果。今天的企业家必须有洞察力，要看清科技趋势和产业趋势，预见未来，拥抱未来。继20年前出现的互联网浪潮之后，我们已经进入新一轮科技浪潮，人工智能革命正在冲击所有产业和职业。物理世界正在走向全面数字化，创造了新经济“数理化”空间，即数字化技术跨界应用，正在塑造新的物理空间，改造所有的传统行业，催生许多新的职业，创造新产品与新服务，又进一步跨界进入生物医药和化学领域，例如基于大数据的医药研发、精准医疗、基因测序、基因编辑等。企业和行业的边界在逐渐模糊化，基于大数据的人工智能可以应用到所有的传统行业，降低人工成本，提高劳动生产率，推动所有的传统行业转型升级。许多行业和职业都会越来越脆弱，将发生重大变革。面对人工智能革命，不但许多产业需要转型，许多职业也要转型。许多人对这一切并没有察觉，我们正在与一波又一波的科技浪潮和数字化技术革命展开一场伟大的反脆弱博弈。

反脆弱博弈精神是信息与智能时代的竞争生存法则。新经济企业领袖必须在高度不确定性中自由探索，试错推进，那么我们如何在信息时代和智能时代的不确定性中做出理性选择？

在信息和智能时代，无论你是一个已经成功的企业家、一个早期创业者，或者一个从事创业投资的专业人士其实都站在同一条起跑线上，都必

须去积极地了解新经济是如何运转的，世界各行业资源是如何重新匹配和再次分布的，一些革命性的新技术将如何影响我们每一个人的生活。万事万物都在按照新的规律运行。今天的创新、创业与创投事业也是一样的，必须按照新的规律和新方法来运作，否则很难成功。创业过程就是面对未知世界的一种掌控与管理艺术，必须遵循大自然事物发展的特定规律，经过不断探索才会走上正确的轨道。

产业转型和创新创业是当下的重大主题。一个时代有一个时代的机遇，任何商业模式都不可能永远被复制。过去的成功不等于未来永远成功。信息与智能时代的一切都更加不确定，更加随机，更加不透明，更加脆弱，更加混沌、波动与颠覆。四处布满了陷阱，同时也潜伏着重大的商业机会。在移动互联网时代，信息过度传播。你有的我也会有，你会的我也会，导致竞争惨烈，一切都是价格战。那么如何在这种高度不确定性的竞争状态中创造新产品与新服务并获取收益呢？创业者如果没有理解或者捕捉到事物的特定运转规律，仅仅在盲目拼搏，就必然失败。成功创业毕竟属于极少数人。

作者在书中阐述了面对信息与智能时代的反脆弱博弈论，陈述了后互联网时代即人工智能时代的十条竞争生存法则，为企业家和创业者提供了一个颇具建设性的新经济创新管理工具。告诉创业者如何在信息时代改变认知、寻找精准定位，好产品如何快速迭代，产品过时了如何自我颠覆，如何利用新技术改变一个死气沉沉的行业，如何建立适应新经济环境的创业团队，如何带团队去打造用户真正需要的产品和服务，如何培养激情、信仰和反脆弱的博弈精神。

本书第3章“创新领导力”是核心内容，对于企业家尤其重要。一个人并不是天生就具备创新力或者领导力，都是靠后天的学习与培训成就的。事实上，传统企业管理学的领导力理论与创新领导力论述有许多的不同。传统的领导力理论是基于机械思维时代与传统产业管理学相适应的理论，这些理论的主要缔造者包括泰勒、熊彼特、德鲁克等，他们专门论述确定性管理，他们的课程已经在传统的商学院讲授几十年甚至上百年了，因此无法解释今天信息时代的新经济。创新领导力课程主要针对不确定性管理技能的论述，激发创业企业领导者的灵感，学会如何面对新经济的全新产业链和价值链中的不确定性和脆弱性，如何高瞻远瞩，预见未来，打造精英团队，制定公司生存竞争战略。如何反脆弱和抵抗不确定性，创造全新的产品与服务。

在过去的40年中，我们逐渐从机械时代过度到了信息时代。机械时代最重要的资源是钢铁，而物联网世界和人工智能时代最重要的资源是芯片、传感器和大数据。在以摩尔定律为基石的信息时代，互联网改变了世界，冲击了所有的产业。然而，系列数字化技术例如移动互联技术、云计算、大数据正在将这个世界带入全智能时代。基于大数据的人工智能可以使机器人具备深度学习能力，进而超越人类，抢走人类的饭碗。人工智能时代将进一步冲击所有的传统产业和职业，当前的许多高薪热门职业，例如程序员、编辑、记者、作家、律师和医生等职业，都将会遭到严峻的挑战。2016年年初的“阿尔法狗”（AlphaGo）打败李世石事件就是一个典型标志。我们在逐渐步入一个万物互联的全智能时代，互联网正在被物联网彻底颠覆和取代。面对信息时代的人工智能革命浪潮，我们没有别的选择。所有企业和个人都必须认真学习，改变思维模式和认知模式，学会用

新的思维模式看待世界，要融入科技浪潮的队列，与全世界的创新者一同站在科技浪潮之巅，进入新产业和新领域，走上转型升级的二次创业之路，否则将被彻底淘汰出局。

信息时代和网络社会的创业生态环境与30年以前机械时代的创业环境大不一样。如何管理产业转型期的创新创业？市场上关于管理学的培训书籍或者课程很多，但是实用的有关信息时代的新经济创业管理或者产业转型期的创新管理的书籍却非常少，国内外的绝大部分大学都在讲授传统经济的管理学课程。我走遍了美国和以色列的许多大学，发现只有以色列的一些大学如赫兹利亚跨学科研究中心（IDC）、希伯来大学、以色列理工学院、特拉维夫大学，以及美国东部和加州的许多大学，如斯坦福大学、加州大学伯克利分校等开设了系列的新经济创业管理课程。三年前我下定决心要同时创作两本书，觉得好像要填补一块空白，今天终于完成了以新经济创新创业管理为题材的姐妹篇专辑：《开放式创新》和《反脆弱博弈》。中国经济正在经历一场低端产能过剩危机和互联网浪潮危机，是所有的区域、城市、产业、企业和个人都必须思考转型的议题。中国经济出现了冰火两重天的现象，许多过去灯火辉煌的城市现在变成了漆黑一片的鬼城，大批公司在倒闭，同时在北京、上海、深圳、广州、杭州、武汉等一二线城市又催生了大批新经济创业企业。危急时刻就是最佳创新、创业和创投的时机，当年美国的1929～1933年的经济大萧条中，有人机智地用所有积蓄买了跌入谷底的股票，后来成了亿万富豪。今天的中国经济也惊人的相似，遍地都是新的商业机会，中国最佳的“三创时代”已经到来。希望企业家通过阅读这两本书了解过去，检测当下，预见未来。你与我共同携手去改变未来，只是我们都要学会用不同的思维模式来认识未来世

界。

信息时代催生了新经济，创造了新经济产业链与价值链。今天的纯互联网创业机会已经接近尾声。何谓新经济？传统产业＋行业新技术＋系列数字化技术＝新经济。网络时代的科技创业与传统工业时代的创业环境完全不一样。以系列数字化技术为基础的新经济重新定义了产业价值链和公司，重构了创业的定义，也重构了创业投资的管理模式。

本书描述的科技创业是指在信息时代将某种独特的行业新技术＋系列数字化技术变成公司，再将公司变成产品或服务的商业经营活动。在高度不确定性的信息时代和网络社会，创业需要管理吗？创业为什么需要管理？今天的创业必然需要创新，数字化技术的进化速度越来越快，美国硅谷每隔20年就会发生一次颠覆性的技术革命。互联网社会和未来的物联网社会使得一切更加不确定、更加脆弱、更加不透明。企业的脆弱性反映了网络社会与智能时代的主要特征。创新管理就是针对未来不确定性和脆弱性的一种判断、预测和管理，对未来产业发展趋势的把握和创新创业管理，就是与不确定性和脆弱性进行的一场伟大的博弈。面对这种科技浪潮和人工智能革命，你究竟要如何决策？你要向何处去？新经济形势下智能时代的反脆弱博弈能量是什么？如何获取？你必须做好哪些工作来抵抗或者消除这种新经济形势下的负面效应？如何从云端获取更大量的、完备的、具有代表性的信息？如何来验证这些信息？如何利用大数据来反脆弱、反错觉、反恐惧、反颠覆？

今天的每个企业都要思考转型，每个人也要思考你的饭碗是否将会被机器人取代。近期我投资的人才大数据＋智能猎头创业企业——搜前途科

技将对最传统的人力资源行业进行重构，将对猎头公司产生一定的冲击。每个企业都可能要走上二次创业的道路，许多看似金饭碗的职业，如律师、医生、法官、记者、程序员等将会受到人工智能技术的冲击。随着工业机器人技术的普及，许多产业工人都将被机器人取代。这一切只是一个时间问题，势不可挡。

未来的一切充满不确定性。创业管理和创投管理是不确定性管理，是一门艺术，也是一场马拉松比赛。创业成功需要创业管理哲学和创业管理智慧。创业管理哲学也许是带领我们通向明天的唯一道路，它让我们的内心变得更加强大，帮助我们获取反脆弱能量，学会迅速从自己或者他人的错误中学习，掌握在不确定性和脆弱性中创造新产品和新服务的艺术。

今天的企业转型升级或者从事科技创业需要全新的知识结构，需要创业导师，需要教练。计算机专家埃里克·施密特从2001～2011年担任了谷歌的首席执行官。当时董事会的约翰·多尔在他入职的第一年就给他安排了一个创业管理教练。他起初持拒绝态度，说道：“我才不要什么教练呢，我知道我在做什么。”一年以后，他的思想发生了巨大改变，并且对他的教练心存感激。世界上最伟大的运动员或者艺术家都有完美的表演，但是他们的背后一定有一位伟大的教练。既然创业是艺术，如果你没有教练，也不去反复练习，你怎么会成功呢？讲授创业管理课程的老师应该也是一位经验老到的创业教练。

其实，所有的教练并不一定比他的学生做得更好。但是，要记住教练的优势在于：旁观者清。经验丰富的教练在观察运动员的一举一动，并指导运动员如何改进。创业活动也一样，Facebook、阿里巴巴、腾讯、谷

歌、苹果等所有伟大企业的创始人并非从第一天开始就会创业成功，他们都经历了高人指点、能人相助，才会少走很多弯路，最终获得成功。因此，在新经济技术创业时代，每个创业者都要有自己的创业导师、创业教练。“互联网+”模式的科技创业狂人或者企业高管都是新时代的创业精英，拥有名校高学历，聪明绝顶，绝大部分都难以驾驭和驯服。一旦他们遇到了困惑和失败，他们就会认真聆听和学习，感到学无止境。创业管理教练与所有其他的艺术、体育、绘画教练一样，都是导师。新经济的技术创业管理是一门完全可以通过学习掌握的技能。希望本书能够成为一本新经济时代的科技创业导航手册。

互联网打破了传统行业的现有产业链格局，创造了新经济价值链。传统工业时代的产业链和价值链是：行业技术+原材料采购+仓储与运输+订单处理+加工制造+批发+零售=传统产业，然而，这个价值链模式被新经济模式搅乱了。互联网和移动互联网让所有信息免费、源源不断、无所不在，让一切失控。云计算和大数据技术让每个人都能够以低廉的价格使用强大的计算功能、无限的内存空间、精密的工具以及各种应用程序，从而诞生了新经济价值链。网络与智能时代创造的新经济产业链和价值链是：传统产业+行业新技术+互联网/移动互联网+软件+硬件+芯片+传感器+云计算+大数据+人工智能+服务=新经济。传统经济价值链模式与新经济价值链模式在博弈、互动、融合与渗透。经营可以轻资产化，大规模的加工与制造都可以外包。人工智能科学可以让机器人具备深度学习能力，超越人类。未来越来越多的人工制造过程都会被机器人取代，机器人抢走人类的饭碗只是时间问题。

未来所有的商业机会来自于传统产业的转型与升级，即传统产业+行

业新技术＋系列数字化技术可以创造新产品和新服务。实现工业4.0的基础设施已经在德国和美国初步布局完毕。3G、4G、5G、宽带、芯片、存储技术、数字化技术、大数据技术等呈现爆炸式指数级增长。数字化技术的进化速度十分惊人，在日新月异地高速发展，互联网/数字化技术将应用到所有行业。那么，今天改造一个死气沉沉的传统行业的技术成本是什么？低得不可想象！我们下一个创业机会在哪里？我们要向何处去？机会就在眼前！今天的技术创业成本非常低，我将这种信息时代的低成本技术创业现象总结为“新经济创业三字经”：

三个大学生，大学三年级，三平方米空间，三张桌子，三台电脑，三十万元种子基金，三个月做出一个软件原型、一个网站、一个App，就可以改造或者颠覆多个传统行业。

我们会见到许多新锐创业领袖在四处奔忙，他们懂技术，绝顶聪明，善于建立均衡的技术创业团队。处处都是创业天才，几个内心强大、激情荡漾、足够疯狂的创业天才，遇上另一群专注支持创业者的天使投资人，就会打造出无数个伟大的企业，这就是我们今天面对的现实。一个获得天使资金支持的天才团队进入什么行业，什么行业就会被改造、被颠覆，并发生巨变。他们不满足于现状，对世界有不同看法，一批数字化时代的伟大企业一定会从这一群人中诞生。

大公司无法创新，将越来越难以生存。大象与蚂蚁格斗，蚂蚁要绊倒大象。从互联网到移动互联网再到数字化技术革命，例如人工智能、可穿戴设备、智能家居、物联网、车联网、超级生物、虚拟现实等，商机无限，谁掌握了消费大数据和工业大数据，谁就会以数据优势主宰未来。我

们必须改变认知模式，学习数字化思维的艺术，抛弃传统的农业思维和工业机械思维模式。我们需要了解大数据的价值，大数据比你了解任何人，包括你自己，基于大数据的人工智能将改造许多传统产业。要关注技术创业型边缘化的小公司，它们可能会利用人工智能给某个行业带来一场革命。一方面会提高行业效益，但是同时会产生社会负面效应。人工智能取代了劳动力，会导致许多人失业，而这些人在短期内难以重新就业，将会重构就业市场。例如，最近我们将投资一家以色列的HR面试机器人公司和一家国内的简历精准匹配人工智能创业企业，这将会给招聘行业带来重大变化，这两项人工智能技术将为大型企业的HR部门减少80%的工作时间，降低大型企业HR部门50%的总体运营成本，提高工作效率，至少提高20%～50%的精准度。

我们可以预见，未来几乎所有消费类设备都将智能化，创造系列的智能终端新产品和新服务，物联网技术与智能硬件产业将推动传统行业转型升级，打造创新红利。全球最大的供应链在中国，不久的将来全世界都会来到中国争夺各大产业的供应链资源。为什么？因为西方国家在过去30年以来都在依赖中国提供硬件代工服务，这些低端加工制造业在西方国家绝大部分已经不存在了。当前我们处于从互联网向物联网过度的时期，物联网将再次改变未来的世界。绝大部分的消费类设备都将智能化，全面进入智能硬件时代，全球最强大的供应链在哪里？依然在中国！这些智能硬件产品包括家用智能机器人、智能钢琴、医疗器械、大健康可穿戴设备、家电的所有智能制造硬件产业机遇都在中国。中国一定会成为创新型制造业大国！传统制造业要腾飞，走向智能制造，向智能硬件产业进军。

我经常穿梭于以色列和美国加州新经济产业带，从事跨境科技投资，

我在以色列参加过犹太人周末安息日的祈祷。我看到，自由、开放与创新的思想或者教义同时体现在犹太教和基督教中，在犹太教安息日祈祷文中我看到了“你与我，改变世界”的诗文，后来知道这是一首以色列推广创新文化的流行歌曲的歌名，让我感到十分惊讶。我认识到原来改变世界是犹太人的文化价值观和宗教信仰，创新成了他们的人生信仰，而信仰高于一切，可以助人战胜所有困难。开放式的宗教教义在促进社会进步，我们要鼓励建立多元化社会，对文化冲突要适当地容忍，允许分歧争议存在。凯文·凯利在1994年写的《失控》一书就预测了互联网时代的一切失控现象：个体、自发、社群组织、非线性、不均衡、蜂群智慧，集体行动自下而上地打击权威，打击中心、中介，一切将走出控制。这些已经成为现实。

今天我成了一位新经济创新创业管理哲学的探索者，希望读者通过阅读本书获得启发。信息与智能时代的一切都具有高度不确定性，前面没有路，今天的企业家必须去开辟一条路。我希望与你们同行，手持砍刀，披荆斩棘，开辟创业之路和创新之路。同时这也是一条新经济创业领袖之路。我在一旁等待，希望看到你们摘取成功桂冠，成为一颗灿烂的创新创业之星。同时也要你们知道，通向成功的新经济创业领袖之路，也有便捷而聪明的路线，无须走过多的弯路，可以早日到达成功的彼岸。

信息与智能时代的创新创业风险更大，但是所有的重大机遇都蕴藏其中。我们需要了解这个时代的竞争生存之道。创业需要管理，需要规避各种风险。没有人天生会创业，如果你的创业还没有成功过，你必然会遭遇创业者的窘境，随时都可能坠入创业陷阱。市场竞争很残酷，创业成功的真理只属于极少数幸运者。在《反脆弱博弈》一书中，我向传统企业家和

创业者介绍了具有高度不确定性的新经济形势下的竞争生存法则，也算是我为企业家提供的反脆弱博弈能量。

我做了18年律师，几年前开始跨界做跨境科技投资，常年穿梭于美国硅谷和以色列。我走遍了全世界，参与了全球的投资与并购，作为律师推动了几十家公司上市，为数百家公司和投资机构提供法律顾问服务，还在中国、以色列和美国硅谷的许多大学、科技孵化器和科技产业园给企业家讲课。出于某种使命感，在过去的三年中我利用业余时间将这些年的实践经验、所看到的无数公司治理的失败教训和授课内容写成了两本书。

同时我与中国、以色列和美国斯坦福大学的几位教授、企业家和投资人联合设计了一套新经济创业管理系列精品课程，我在国内率先创作了“新经济创新创业管理姐妹篇专辑”。《开放式创新》与《反脆弱博弈》的部分章节可以作为新经济创新创业管理教材的参考内容，可以为国内大学生、各大学的EMBA和总裁班的新经济创新创业管理课程提供学习素材。该系列精品课程与传统商学院讲授的课程内容完全不一样。传统的商学院管理学课程主要针对已有的产业进行优化管理，更注重当前的确定性管理；新经济创新创业管理课程主要针对未来的不确定性管理，要解决的关键问题是：在信息和智能时代，如何在不确定性、脆弱性和不透明性的环境中创造新产品与新服务，获取创新溢价收益。

除了以上新经济创新创业管理系列精品课程以外，我们每年在中国、以色列和美国硅谷举办多次大型科技投资论坛，组织国内企业家去以色列、美国硅谷、日本和德国从事科技游学活动，让中国企业家充分融入全球最前沿的科技创新生态系统中，让中国企业家“走出去”，学习、考察、

投资和并购，看看别人是如何创造科技奇迹的。希望为中国传统产业的转型和升级做出一点贡献，30年以后中国必将迈入富裕社会。

在此，我要对美国著名作家塔勒布致谢，因为我认真阅读了他的两本畅销书《黑天鹅》和《反脆弱》。他在《反脆弱》一书中陈述的一些思想和观点激发了我的写作灵感，给予了我很大的启发，也丰富了我的信仰，给我增添了更多写作激情。中国正处于创新、创业、创投的“三创”事业浪潮之巅，我真诚地希望为信息和智能时代的产业转型和创新管理提供参考价值。绝大部分创业者在创业过程中缺乏管理技巧，都以失败而告终。希望通过阅读本书，创业者可以避开创业过程中的许多雷区，不会盲目地投入到今天的科技创业浪潮。

还有一位大师级人物，我必须在此特别致谢。他是硅谷Amino风险资本的创始合伙人吴军博士，曾经担任谷歌科学家和腾讯副总裁。我的部分创作灵感也来源于他的五本书：《浪潮之巅》《大学之路》《数学之美》《硅谷之谜》《智能时代》。他集科学家、作家、教授、投资人多重身份于一身。2015年和2016年，我与正和岛企业家一同在斯坦福大学和今日头条北京公司两次听他讲课，受到了极大的启发和鼓舞。塔勒布和吴军博士的书给了我无限的创作灵感。内心特别感恩！

活着就要有梦想，在不同时期还要有不同的梦想，而且必须一直生活在梦想中。永远都在寻找下一个目标，如果你失去了目标，其实已经有一个目标已经隐隐约约地等待着你，这时你最糟糕的状态并不是寂寞衰败。永远都不要放弃那些让你通往美好未来的梦想！只有当你有了人生的梦想，你经营人生才有动力，你才可以跟随这个梦想去奋斗！只要你遵循了

正确的方法，足够努力，你就会成功。

李利凯

2016年11月于北京

第1章　改变认知

你与我将改变世界！你与我，大家共同携手，无关他人说三道四，你与我从零开始，无畏道路艰难，并不糟糕，因为你与我将改变世界！

——犹太安息日唱诗

在网络社会与智能时代，所有行业与职业都很脆弱，所有企业都在转型，所有创新都是颠覆，所有创业都是科技，所有创投都是赌局，所有产业都是数据，所有广告都是娱乐，所有行为都是艺术，所有产品都是艺术品！不创新，就灭亡，创新改变命运，创新改变一切！

——李利凯

互联网创造了新经济

反脆弱博弈精神的首要生存法则就是要改变认知模式，改变我们基于传统经济的认知模式，建立新经济思维模式和价值观。传统企业家要彻底脱胎换骨，彻底改变传统认知模式，全面认清互联网的新经济产业链和价值链，确立产业转型的坚强信心与意志，进而寻找产业转型期的精准定位。今天的物理世界已经全面走向数字化，逐渐迈入物联网世界，而中国绝大部分企业还在用30年以前的传统模式经营企业，如果认知模式不改变，这些企业极有可能一夜之间被新一轮的科技浪潮打回到30年以前的原始状态。

过去的30年，低成本模式让中国企业家积累了大量的财富，GDP增长了180倍。未来的30年，中国将力争从中等收入国家迈入富裕社会。今天的中国经济面临两大危机：低端制造业产能过剩危机与互联网及智能时代的科技浪潮危机，所有产业都必须转型。完成转型升级的历史使命，我们需要另一个30年，因为新的产业链、供应链、人才链、知识结构和教育体制的形成需要时间。每个中国人都要思考，我们如何才能完成这项历史使命呢？我们正处于两个30年的临界点。过去的中国经济依靠外商、外资、外贸，完成了基本的原始积累。时至今日，企业的经营成本普遍上涨，外资撤离，一大批公司倒闭，员工失业。低端市场产品过时过剩，中国各产业的中高端市场份额却基本上被美日欧跨国企业垄断。中国已经成为中等收入国家，人均GDP超过5000美元，但只有美国的十分之一，已经落入中等收入陷阱。今日的中国企业经营成本上涨，但是某些产品依旧不注重品质，过度营销。人头红利时代已经一去不复返。所有行业面临重新洗牌，

互联网浪潮使中国的低成本模式进一步恶化。

以互联网为基础的信息时代冲击了所有产业，改变了传统的商业规则，创造了新经济价值链。互联网和数字化技术浪潮正在全面冲击中国低端的、过时过剩的传统产业。以移动互联网为基础的新经济正在与传统经济博弈、互动、融合与渗透。互联网是新经济的基础设施，是时代的产物。新经济的价值链模式与传统经济的价值链模式完全不一样。

传统产业的价值链模式：

行业技术 + 原材料采购 + 仓储与运输 + 订单处理 + 加工制造 + 批发 + 零售 = 传统经济

新经济价值链模式：

传统产业 + 行业新技术 + 系列数字化技术 = 新经济

系列数字化技术包括：互联网/移动互联网 + 软件 + 硬件 + 芯片 + 传感器 + 云计算 + 大数据 + 服务 + 证券化。

新经济价值链模式可以通过行业新技术 + 系列数字化技术的万变模式改造传统产业，甚至彻底颠覆一个传统行业，或者与其融合渗透，解决高耗能低效益的问题，将效益提高十倍以上。未来传统的制造业将被工业4.0取代，工业4.0就是以互联网和数字化技术为基础的智能制造，未来传统行业的可持续增长机会主要来自这种融合与渗透。互联网和物联网技术，结合云计算、大数据和人工智能，将彻底改造传统产业。

青岛红领集团旗下的酷特智能是全球第一个服装行业的智能制造企

业，被称为魔幻工厂C2M（由消费者到工厂）新商业生态，是中国传统经济与新经济实现最佳融合的典型代表企业之一。与传统服装行业的大规模标准化生产不同，酷特智能建立了一套完整的网络化、个性化定制和按需生产的系统，实现了服装的个性化定制＋电商模式。酷特智能建立了四大数据库体系：服装板型数据库、服装款式数据库、服装工艺数据库、服装物料清单（BOM）数据库，建立了完整的研发与生产模型：产品研发→人体数据采集→智能匹配→柔性制造，建立了个性化全生命周期彻底解决方案，是一个数据驱动的服装产业智能工厂，专门制造个性化产品，而不是标准化产品。它是一个产销工商一体化的C2M新生态，既颠覆了传统服装行业电子商务模式，也颠覆了传统服装行业的制造业模式。它建立了服装行业的全新游戏规则，由消费者驱动制造业，其SDE（软件开发工程师）工程系统还建设了一套完整的“制造＋交易”的电商直销平台，实现了量身定做和数据采集，由消费者造物，创造一个服装业的“产销者”世界。同时，该SDE工程系统还可以复制到其他制造业，为中国传统工业制造转型升级提供了一套一站式和贴身式的整体解决方案。

传统服装制造业的销售模式是：层层加价，渠道费用高，零售价是成本的5～10倍；高库存使得资金周转困难；投资金额大，成本高，回收期长；客户忠诚度低，而且维护成本高。

酷特智能魔幻工厂的创新模式是卖了再做，而不是做了再卖；产品完全个性化，人人都是设计师；价格低廉合理，客户直接对接工厂，省去所有中间渠道，零售价格是成本的2倍左右；无库存压力，无资金压力；投资规模小，先收款再下生产通知单，无备货压力，即刻投资即刻收获；客户忠诚度高，而且维护成本低。酷特智能的开源/智能制造模式解决了制

造业的市场痛点，其模式可以推广复制到其他行业。酷特智能模式是中国传统制造业转型升级的典范，正在向其他行业输出他们的SDE工程体系。

山东的一家传统家具企业正在成功转型：司空网云工厂。成立于1998年的烟台万华化学集团是中国最大的绿色化工产品供应商，年产值近500亿元，居该行业的世界首位。2015年其开始探索转型升级之路，进入个性化定制家具智能制造行业，成为中国互联网绿色个性化定制家居生态系统的开拓者。

司空科技股份有限公司于2015年9月在北京成立，司空网是一个云工厂网络电商端口。我从该公司网站了解到：通过该公司网站，消费者可以通过简单易操作的3D设计软件进行DIY设计，满足对家的所有想象，并通过一键布局、秒级渲染、VR（虚拟现实）等功能极速体验理想家的实际装修效果，做到家装整体效果前置掌控，人机直通系统则实现了设计与生产的无缝对接，每一个设计方案从下单开始即通过数字化智能系统零错误拆单，并直达工厂即时生产，消费者可随时查询、监控生产全过程。

万华化学旗下的另一家新创企业因格科技与司空网联手，充分利用云工厂的全国布局优势，在北上广及长春、沈阳、天津、青岛、长沙、西安等23个一、二线城市，就地取材，就地加工，就近服务，完成分布式智能制造及落地交付，实现200公里服务半径内的属地化即时服务。司空网股份公司的模式制定统一施工标准，做到施工过程无尘、降噪，并通过移动管理系统实现一键全程监控。我们在该公司的网站上了解到公司业务模式：个性化绿色家具定制＋电商云工厂，打造绿色家具，整合家装公司、设计师、施工方、合格供应商、云工厂、监理等各参与方，构建大家居生

态系统，并通过全流程标准制定，全过程项目管控，携手生态系统各参与方，共同为消费者提供一个绿色无醛、安心健康、高性价比、省心省力的家居装修体验。

与以上企业类似的成功转型案例还有几个。例如，韩都衣舍和DS小黑裤，都是在本行业内完成了转型升级的艰巨任务。它们转型升级的基本模式就是：传统产业＋行业新技术＋系列数字化技术＝新产业。用新技术降低传统行业成本，提高效率。我要强调，未来所有的机遇依然来自传统行业。也许你看到了另外一个行业的蓝海市场，认为处处是机会，想跨界进入一个新的行业，但传统企业转型升级最好保持在本行业内。如果想跨界进入一个新行业，要特别谨慎，IT企业是轻资产企业，可以将数字化技术随意跨界应用，可以与传统行业融合渗透。如果传统企业想跨界进入新行业，则要保持头脑高度清醒，要做减法，要聚焦，做窄深，不要做宽泛，否则新行业蓝海更容易“淹死”传统企业家或者创业者。

今天的企业家在寻求跨界创新。将互联网技术和物联网技术跨界应用，改造过时过剩的传统行业。跨界创新者被描述为“门口的野蛮人”、强盗型企业家、强盗型资本家，他们不怀好意、跨界打劫！今天企业的边界和行业边界正在模糊化，甚至逐渐消失，跨界创新的工具和途径是什么？那就是IT。进入移动互联网时代，我们看到了一些新锐的颠覆式创新企业，美国的Uber（优步）、Airbnb，中国的滴滴打车、E代驾、E袋洗等，它们对传统行业构成了巨大冲击。这些互联网企业被称为“混血公司”，打破了行业垄断，跨界打劫，没有酒店业和出租行业的营业执照却照样经营，这些都是基于移动互联网的新锐创新企业。移动互联网使得一切信息传播得更快，更为对称，人们无时无刻不在社交或者购物。任何时刻你都

可以连接天下，让提供服务和产品的人直接对接客户。没有任何人能够永远垄断人才、技术、品牌、资本、信息。网络时代的世界是平的，去中心、去中介、去权威民主化，一切变得碎片化、自由化、多样化、边缘化、长尾化。新经济与传统经济存在多维竞争空间冲突，传统经济争夺普通人才与简单物理空间，控制线下市场资源，例如渠道和卖场，而新经济争夺的是顶级人才、时间与虚拟空间，体现的是更近、更快、更短、更小、更简单、更便捷！

新经济主宰未来

谁将会主宰中国经济的未来？绝对不是现在的传统行业巨头，也不会是现在的百度、阿里巴巴、腾讯（BAT）。今天越来越多的传统企业正在转型，中国经济正处于产业创新爆发的前夜，各大传统产业结构和行业都在重新洗牌，许多企业都已经成功转型，以其独特的智能制造+电商模式异军突起，脱颖而出。例如，青岛红领集团的酷特智能和司空网云工厂已经不需要BAT平台，它们是BAT的颠覆者，它们拥有自己的电商平台和工业大数据，这些工业大数据的未来价值是BAT消费大数据的无数倍，BAT们根本无法采集。中国制造业巨头华为的经营规模比BAT的总和还要大。想要工业大数据吗？花钱买吧，贵着呢！如果BAT们不进军智能制造行业，就像中国所有其他企业一样全面转型进入物联网世界，它们可能会变成二流企业。因为，当世界走向全面数字化和物联网化以后，许多行业的边界将逐渐模糊化，物联网技术将穿越所有行业障碍，实现许多行业之间的连接，全面降低成本，提高效益。由于许多产业之间都实现了数字化连接，产业实现全面智能化，经营成本大规模下降，甚至趋近于零，将出现更多的免费产品和服务。到那个时候，BAT的平台功能会越来越弱化，逐渐失去今天的光环。

互联网创新已经有20年的历史，冲击了所有的传统产业，创造了新经济产业链和价值链。时至今日，在移动互联网技术之上，又开发了云计算和大数据技术，世界由此进入了后互联网时代，逐渐迈入物联网和全智能时代。在未来的20年，产业创新将主宰未来，产业创新是新经济的主流，其规模和体量比互联网创新的规模要大得多，分布更广。每个产业都会出

现新的行业龙头企业，谁是新经济产业的行业龙头，现在还不得而知。今天的企业无论大小都站在同一条起跑线上。所有的企业无论是在创新创业，还是在做创投，都要改变认知，要充分认清：何谓历史？何谓当下？何谓趋势？

新经济的主要特征在于新技术在传统产业中的广泛应用。新技术在各个行业的广泛应用将推动产业创新。我们应当将美国硅谷、以色列、北京中关村、上海张江、杭州、深圳等地的各种新技术应用到全国各地的传统产业中去。在过去的20年中，互联网及其相关系列数字化技术主要应用于社交和消费互联网领域，创造的价值在我国GDP中所占比例不超过20%。如果我们将这一系列的数字化技术应用到其他的传统行业中去，将有效地推动传统产业转型升级。例如，所有的传统行业都需要大数据，任何行业只要用上大数据，该行业就会降低成本，提高效率。应用于农业领域，就叫精准农业；应用于医疗领域，就叫精准医疗；应用于招聘领域，就叫精准招聘。产业创新留给我们无穷无尽的商业机会。今天的系列数字化技术将改变许多传统行业的格局，传统行业正在经历一场大洗牌运动。技术创新源于都市，但是会迅速应用到世界各地的传统产业中去，进而推动各行业的产业创新。

工业机器人、服务机器人、基因技术、云计算、大数据、区块链正在冲击所有的产业和就业机会，改变我们的生活方式。物理空间正在走向数字化和智能化，顺者昌，逆者亡。如果今天的传统企业家依然无动于衷，看不清局势，还在与趋势作对，几年后就只能回到原点了。随着中国的综合成本全面提升，过去的经营模式将无法持续。传统产业必须采用系列新技术，机器人必须走入工厂和家庭，代替人工，降低成本，提高效率。丰

田公司已经制造了机器人护士“罗宾娜”和家庭助手“修马诺伊”，本田公司制造了家庭陪护机器人ASIMO，日本东海橡胶和日本理化学研究所推出了交互式身体辅助机器人RIBA。日本的机器人技术已经走在了世界前列。

机器人材料科学也在突飞猛进。机器人身体不再用铝合金外壳包裹，而是采用硅氧树脂，甚至采用蜘蛛丝。机器人的高度灵活组件采用了各类新材料，甚至可以生物降解。规模可以做得巨大，也可以极其微小。目前正在研发中的纳米机器人做得比一颗沙子还要小得多，将用于医疗领域治疗人类疾病。谷歌公司收购了波士顿动力公司和英国的初创企业DeepMind公司，开创了世界机器人深度学习的时代。由于谷歌的“阿尔法狗”具备深度学习能力，顶尖围棋高手李世石输给了机器人。无论在工厂、家庭、医院，还是别的场所中，人类要与机器人展开一场剧烈的竞争了。人类何时会彻底输给机器人呢？数学家弗诺·文奇预测将在2023年，未来学家雷·库兹韦尔说是2045年。为什么呢？因为数字化技术在不断进化，大数据的量越来越大、越来越完备和具有充分代表性，机器具备了深度学习能力，学习速度也在加快，人类的学习能力将无法与机器人匹敌。

在智能时代，由于无人驾驶技术（无人汽车和无人机产业）的飞速发展，许多职业都会受到冲击。例如，出租业和快递业，记者、律师、医生和教师职业也会受到冲击。手术机器人已经在美国、欧洲和以色列广泛应用，例如美国直觉外科公司制造了达·芬奇外科手术系统，是一个微创远程机器人系统，可以做复杂的外科手术，例如心脏瓣膜修复手术。法国的阿尔德巴兰机器人技术公司研发了一个不足60厘米高的教学机器人NAO，目前在全球70多个国家的科学和计算机课堂上担任助教。同时，富士康的郭台铭正在定制大批机器人，未来国内大批的富士康工人将面临寻找就业机

会。松下公司发明了一个有24个手指的洗头机器人，目前已经在日本美容美发店投入使用，也可以用于家庭和医院中。产业服务机器人将很快普及应用到餐馆和酒店中。我们正见证未来的涉及面极为广泛的劳动就业大重组。

在物联网世界和智能时代，数字化技术将应用于五个领域：车联网、可穿戴设备、智能家居、智能制造、智慧农业。许多业内人士把大数据看作一把金钥匙、一个显微镜和放大镜，谁拥有行业大数据，谁将成为这个行业的主宰。例如，如果将大数据应用于医疗行业，将推动精准医疗产业迅速发展，基因测序和医药研发都在广泛地使用大数据，提高了效率，缩短了时间，降低了各项成本。大数据对各产业的影响越来越难以预测。根据美国前国务卿创新顾问亚力克·罗斯在他的新书《新一轮产业革命》的描述，在2000年，只有25%的数据是以数字形式存储的，到2007年智能手机的出现，世界从此进入移动互联时代，该比例急剧上升至94%，并且持续上涨。数据的聚集速度每年以50%的速度在飞速增长，每分钟都会有2.5亿封电子邮件在移动端和PC端发出，有240万条信息发布在Facebook上，有几十万张图片发布在Instagram上。国外的网站如此，中国的可比数据就更为惊人。大数据已经成为一类科学，叫作大数据分析学或者大数据深度分析学。大学应当设立这样的教学课程或者专业学科。

任何事物都会有正反两面。在新技术推动社会进步的同时，产业将发生重大变革。所有行业和职业都会变得越来越脆弱，网络安全产业将有巨大的发展空间。因为世界万物互联，黑客可以随意向任何个人、组织和国家发动攻击，国家之间打仗先从数码战争开始，数码战争打完了，在地面作战时又可以让机器人部队在战场前线开路。笔者于2016年6月在以色列

拜访了Roboteam公司，这是一家世界上最智能的战场作战和救援机器人企业，产品畅销世界各国。目前正在转型做服务机器人，国内还有几家巨头企业参与投资。

我们会发现，新经济在推动产业进化的同时也给社会带来了负面效应，给产业带来了脆弱性、不透明性、随机性和高度的不确定性。许多企业和个人处于迷茫之中，尽管如此，未来所有的商业机会潜伏其中。我们无法逃避，不能观望，不必焦虑，必须正视，要充分融入新经济，学习应用新技术，用它来赚钱。关键在于，我们要改变认知。

过去30年的低端创业时代已经成为历史。科技创业是未来的必然趋势。在网络时代，我们会发现企业的竞争对手在隐形化、数字化、少年化。你想找到他们并投资他们吗？你绝对不会在高大上的写字楼遇见他们，他们都是从车库、地下室、创业孵化器里走出来的精灵，他们是一群拥有梦想主义、英雄主义、理想主义和冒险主义情怀的技术极客和创业者。由于今天的技术创业离不开传统产业＋系列数字化技术的模式，数字化技术和相关领域的专业知识成为技术创业的一项必备技能。目前的“50后”“60后”“70后”的数字化思维远远不如“80后”和“90后”，而真正的数字化社会的“原住民”是今天的“90后”和“00后”，未来真正具备技术创造力的一代是他们，他们创造了新经济时代的技术创业三字经：

三个大学生，大学三年级，三平方米空间，三张桌子，三台电脑，三十万元种子基金，三个月做出一个软件原型、一个网站、一个App，就可以改造或者颠覆多个传统行业。

将IT和优势算法跨界应用，改造或者颠覆传统行业。基于新经济模式

的创业成本非常低，只有过去传统行业创业的十分之一。新经济创业成本都是基于数字化技术的创业活动，许多行业的运营将会由IT工程师与产业精英联手一并完成。任何产品只要软件化，开发和运营成本很快就会被收回。为了占领市场，抵御竞争对手进入行业参与竞争，占据先发优势者很快会采用免费战略，将竞争对手挡在市场之外。可以预见，未来的市场将盛行免费。无论企业以品质、品牌、价格、技术还是增值服务展开竞争，最终都会很快陷入价格战，免费是最强大的营销与生存竞争手段，因为，现在企业与企业之间的竞争优势与差异会越来越小，今天你的产品卖得很火，明天就掉价50%，后天就会有人推出免费产品，令你的产品一文不值！免费策略将成为企业的最佳营销推广策略，企业将普遍实行交叉补贴手段，占领市场，强化竞争优势。

人头红利与创新红利

中国是全球最大的统一化市场。任何一个产品，只要热销，就会实现规模化销售和滚雪球效应。过去的低端产业为中国企业赚取了巨额人头红利。中国缺乏创新资源，东西方的创新资源严重不对称。一方面，中国的低端制造业产能严重过剩，中高端产业市场份额却被美日欧跨国企业垄断；另一方面，技术与人才都严重短缺，幸好手中还拥有过去30年的原始资金积累。

西方进入顶峰衰落期，创新资源过剩，缺乏资金与统一化大市场。90%以上的西方创新资源（专利、创意与人才）处于闲置状态。中西方的资源配备可以互补。

我们如果去看过去40多年以来的美国股票市场曲线走势，无论是道琼斯指数还是纳斯达克指数，走势都是一路高歌，偶尔会下跌，但是很快就会恢复上扬走势。在2008年的金融危机中，美国的道琼斯指数和纳斯达克指数都下跌了，但是6个月以后就恢复了上扬趋势（见图1-1、图1-2）。为什么呢？因为美国经济具备自我修复能力。美国是全球最具创新力的国家，属于创新经济模式。美国硅谷经济一直保持了近30年来的高速增长。硅谷新经济占据了美国GDP的20%以上，各行业的创新技术层出不穷，成为美国经济走出低谷的一大推动力。

我们说资本市场是一个国家经济的一面镜子。从中国股市能够看出绝大部分上市企业的未来价值。中国股市现状反映了中国经济缺乏创新力，产业结构严重过时过剩，因此股市低迷（见图1-3）。改变这种局面的唯

一途径就是让传统产业彻底迭代与转型，大批企业倒闭，大批企业新生，中国新经济价值链和产业链需要15年以上才能形成新的产业格局。中国传统企业普遍处于转型焦虑之中：向何处去？如何转型？如何创新？

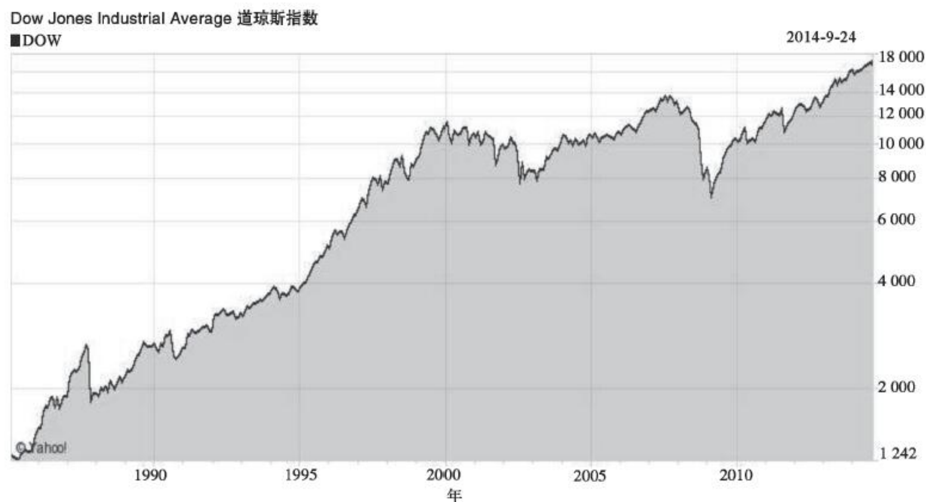


图1-1　道琼斯的产业格局

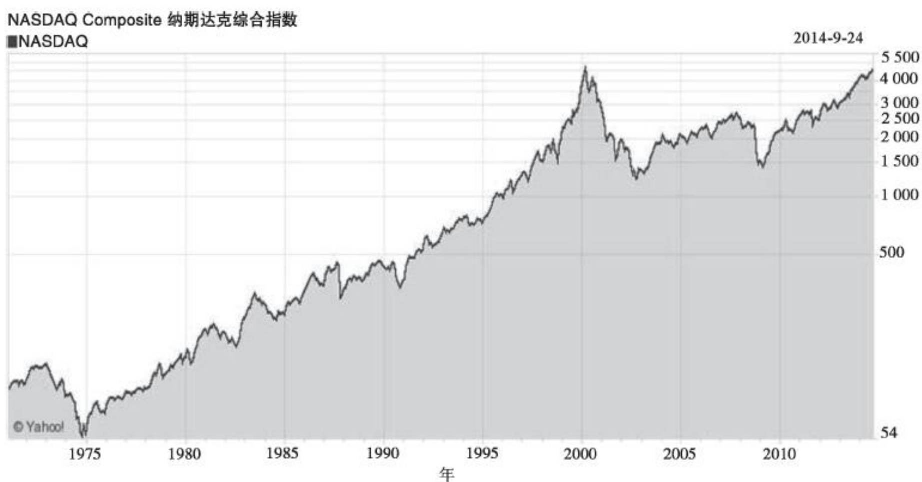


图1-2　纳斯达克综合指数

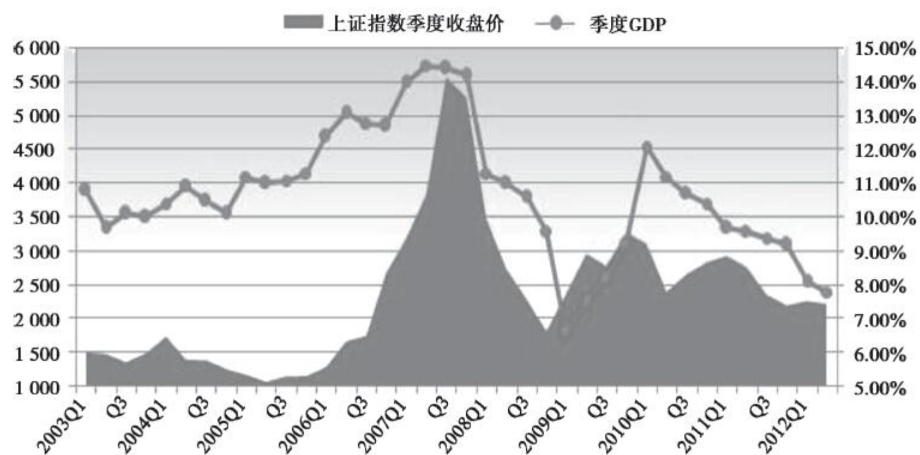


图1-3　中国GDP与股票价格

新经济时代的科技创业：疯狂的冒险行为

何谓“创业”？创业就是从零开始，赤手空拳，一切未经验证，创造新产品和新服务，实现从0到1和从1到100的飞跃。网络时代的技术创业就是在一种极端不确定的状态中创造新的科技产品或者有科技含量的新服务的经营活动，该过程充满风险与挑战，创业者就是勇于面对这一切的挑战者。技术创业可以改变世界，唯有通过技术创业才可能实现颠覆，彻底改变市场格局，改变命运！

既然该过程是在创造新产品和新服务，那么创业就意味着必须创新，而创业的失败概率几乎在90%以上，除非你很善于管理充满风险的创业过程。事实上，创业管理就是对一种极端不确定性进行风险管理。

创业是人生经营过程中的一种疯狂的冒险行为。美国风投界的一些数据显示，新创立的公司生存机会呈现如下趋势：19%在1年内破产，35%在2年内破产，60%在5年内破产。还有另一组数据显示企业谁能活下来的“临界规模”：拥有不足9名员工的企业创立1年后的存活概率是78%，拥有20～99名员工的企业创立1年后的存活概率为95%。4年后，拥有不到19名员工的企业存活概率为35%～45%，拥有20～49名员工的企业存活概率为55%。这些无情的数据显示：创业成功有很高的门槛，只有10%左右的创业者能有机会跨越这一道门槛，成为赢家。因此，创业很艰难，除了勇气和创造力以外，要学习对于不确定性因素的创业风险管理。充满风险的不确定性因素包括哪些内容呢？包括行业、产品或服务、商业模式、团队、市场、竞争、用户、资金、技术、财务等。这些对创业者都是挑战，

绝大部分创业者都以惨败收场。

信息时代的技术创业分为两种模式：纯互联网创业和科技创业。纯互联网创业模式的价值链为：互联网＋用户数＋转化服务＋云计算＋大数据＋服务。用户可能明确也可能不明确。只有第一，没有第二，创造独角兽企业。科技创业模式的价值链为：行业新技术＋互联网/移动互联网＋软件＋硬件＋芯片＋传感器＋云计算＋大数据＋人工智能＋服务。该模式用户和目标明确，属于传统产业与系列数字化技术的全面融合，有实体产业和科研技术作基础，与并非零和游戏，允许多家企业参与竞争。无论是哪一种模式的技术创业，都是一场巨大的冒险活动，绝大部分人必然失败，成功只是小概率事件。创业者应该充满理想主义、英雄主义和冒险主义精神。如果创业者没有远大理想、冲天梦想和强烈的创新创业信仰，是很难成功的。创业是一场马拉松赛跑，要做好打持久战准备，也许5年或10年才能做好一件事。

互联网时代的创业在我国已经走过了近20年的历史，催生了以BAT为代表的行业巨头。互联网创业的鼎盛期已经过去，我们正迈入物联网全智能时代。在后互联网时代，单纯的互联网商业模式创新很难成功，所有的企业和职业都越来越脆弱。几年内可以忽然出现几家估值几十亿美元的公司，融到了巨资，可是忽然间不是迅速缩水就是瞬间倒闭了。

纯互联网创业模式是一个巨大的陷阱。如果创业者不能成为行业龙头企业或者数一数二的企业，就很难生存。纯互联网领域的创业成功概率不到1%。如果只是基于互联网平台的商业模式创新，没有技术门槛，任何人都可以参与竞争，就看谁融资多，谁能够获得最大的流量，靠补贴培育

和获取客户和市场。在以BAT为龙头的纯互联网行业中，“世界是平的”，互联网将信息迅速地传输到世界上每一个角落，信息极度对称，每个行业里只允许一家公司（独角兽企业）生存，如果有两家，多半都会合并。一切高度透明，利润空间非常稀薄，许多互联网企业最终都要采取免费模式来吸引用户，消灭竞争对手，结果越来越多的免费模式让某个行业的所有企业都无法生存，竞争太惨烈。当年国内那么多创业者在做团购、P2P和O2O，现在都销声匿迹了。无论融资多少钱，最终还是无法生存。因此，针对纯互联网的商业模式创新，无论是创业者还是投资人，要千万小心谨慎，该模式不是红海，而是一片血海，尸横遍野，纯互联网创业可能会让你赌掉青春年华，输掉所有家当。尤其做社交平台式或者普通电商平台的互联网创业是一定会失败的，因为BAT已经占领江湖。也许用户明确地专注于垂直行业的互联网创业还是有一些成功机会的。

以传统产业+系列数字化技术的科技创业比纯互联网商业模式创新的成功概率高得多。该模式其实是对传统产业的整合升级与改造，属于工业4.0的技术发展方向。在物联网世界，互联网只是传输信息的手段，是一项基础设施，就像水电和高速公路一样，只是一个空间和虚拟平台。物联网是用传感器、芯片检测和采集信息，通过互联网来实现人与物、物与物的信息交互与传输，穿透所有障碍，实现产业智能化。产业互联网和物联网技术的门槛很高，复杂的技术创新将许多竞争对手挡在了门外。传统产业+系列数字化技术的科技创业产业链与价值链较长，有专利技术门槛，利润不是那么透明，竞争对手有较大的回旋余地，行业发展空间很大，边际利润比纯互联网高得多。因此，各位创业者或者投资人，要睁大眼睛，看好行业方向，做好发展战略，不要盲目进入一个行业。无论是纯互联网

创业者，还是互联网＋模式的创业者，或者是支持他们创业的天使投资人，都是一群疯狂的冒险家。

创业不是随便可以成功的。如果创业者看清了这一切，要准备好过非人生活，必须超级勤奋。创业者在赌青春，天使投资人在赌钱。美国硅谷投资人普遍认为，创业要趁早。最佳创业年龄是在27岁以前，年轻人无知无畏无牵挂，不怕失败，精力充沛，速度代表一切，无快不破。40岁以上的创业者是搭最后一班车，50岁以上的人再去创业是十分危险的，就像老茅草房子，一旦着了火，就会一把烧光，不可救药。

传统的企业管理有理论可以通过学习掌握，创业管理却很难找到成熟的理论指导。然而，创业成功是有规律可循的。埃里克·莱斯（Eric Ries）写了一本书叫《精益创业》，描绘了创业者必须具备的成长思维。日本丰田有精益生产理论指导制造过程，作者将此理论的精益思维用于创业管理，恰到好处。

信息时代和智能世界的一切更加不确定、更加不透明、更加随机、更加脆弱，我们可以推定，创业管理就是针对创业过程中的一切不确定性、随机性和脆弱性因素的预测与管理。它代表一种新产品或新服务的问世，它需要管理。对于那些极端不确定的情形，如果不接受培训学习，创业者难以应对，绝大部分创业者都以失败告终，为什么呢？因为前途的一切充满不确定性。创新创业成功的原因可能各不相同，但是失败的理由就一个：对所有的极端不确定性因素把控失败。

如何才能把控这些市场的极端不确定性因素？如何制定并实施反脆弱和反错觉机制？整个创业过程其实就是一场反不确定性和反脆弱性的博弈

和决斗。创业者必须坚持不断地学习，要学习精益创业管理原则与流程。没有人先天具备创业知识，需要学习，学习就可以获得进一步的信息，而获取更多的、大量的、多维空间的、交叉验证的信息就可能抵抗市场的不确定性。因为一切未经验证，必须进一步深度学习把控风险，少走弯路，少犯错误，直达成功。人的学习时间和速度是有限的，人工智能科学可以让机器具备深度的学习能力，超越人类。创业者目前还无法依赖机器人来帮助企业决策，但是大数据却是创业者抵抗市场不确定性的有效工具。数字化技术和移动互联网技术催生了大数据的诞生，为企业经营者提供了有效的管理工具。精益创业就是精打细算，节约时间、人力、物力、财力，尽快找到定位，杜绝浪费，将创业的决策过程精益求精。在信息时代，如果一个创业者不善于学习，不善于从各种渠道获取大量的、多维度的、多空间的交叉验证信息，又不懂得大数据的工具应用，他的成功概率几乎为零。

科技创业精准定位

信息时代的创新创业面对的一切内部和外部因素都是极度不完备和不确定的。创业者的第一堂创业管理课必须是学会在一种高度的随机性和不确定性中获取大量信息，设法交叉验证这些信息，寻找精准的创业定位，去探索事实真相，创造客户真正需要的产品和服务。交叉验证信息和大数据就可以帮助你消除由种种不确定性带来的负面影响，助你跨越决策困境和陷阱。

大家在启动创业之前，一定要去阅读艾·里斯和杰克·特劳特合著的两本书：《定位》[1]和《商战》[2]，这两本书都是论述市场营销战略的名著。第一本书已经有40多年历史了，是针对工业时代的企业管理者的，我依然认为这本书的定位策略和定位思维可以为我们寻找创业方向提供十分有价值的参考，它是精益创业课程的必读书目之一。关于此书的内容，我会在本书的第8章中加以说明。

精益创业课程教导我们：创业的起点不是完备的商业模式或者财务计划，而是立即行动，不断摸索，不断反思，不断建模，获得进一步的认知，继续行动，你做什么并不重要，付诸行动更重要，边做边学边完善，迅速找到产品或服务的精准定位，成果就会展现在眼前。关于技术创业，还有两本书必读。埃里克·莱斯在《精益创业》一书中、彼得·蒂尔也在他的《从0到1》一书中都提到了互联网创业起步的艺术。可以总结为以下6个关键点。

1.及早发布产品

测试与检验，不断完善，与用户交流。获得反馈，修改创意。让用户帮你验证产品的价值。不要怕创意让他人偷走。

2.建模与试验

边做边改，逐步完善。胸怀大志，从小处着手。找到一个小的立足点先做起来，花费较少，测试失败成本低，可以反复测试，精打细算，亏得起，还有资源坚持一段较长的期间，期待奇点的出现！

3.坚持与转型

创业理念都是基于假设或者猜想，起点与终点不可能在同一条线上，一定会遇到转型调整的时刻。

“现地现物”原则：丰田汽车Sianna案例。

绝大部分创业者的创意都是在家里或者办公室里想出来的，缺乏行业与市场的精准信息，与市场脱节。因此，如何验证呢？走出办公室，与用户直接交流，获取他们的反馈意见。谁是客户？他们在哪里？他们要什么？他们问题何在？你如何去解决？

绝大部分创业者都缺乏精准数据。不分析，一定失败，分析过多，也很危险。怎么办呢？

4.反复测试

以确定的思维方式应对极端不确定的时代。以“最小化可行产品”开始测试，找到一个小小的突破口开始测试，再不断分析。第一款产品一定是

不完美的，可以根据更多的市场信息转化商业模式，调整优化。不断转型、调试，直到成功。因此，今天创业，去做什么并不重要，重要的是立即行动，先做起来，既然未来是极端不确定的，那你就用不确定的方式去面对未来。你的创业过程就是一个不断地学习与试验的过程。一切都不确定，但是这种思维方式必须是确定的。

5.转型的勇气

时间和资金成本，看起来很慢，实际上加快了。如果你遭到彻底失败，彻底转型吧！立即召开头脑风暴会议，找个外部专家参与头脑风暴转型会，反复论证坚持与转型的决策。如果要转型，怎么转？

6.转型列表

任何创业企业只要互联网化和软件化，转型就会很容易。只要不放弃，就不存在失败。只要团队短小精悍，还有资金，你就可以随时转型，随时可以将产品放大、缩小，将客户细分、客户需求转移，将商业架构、盈利模式和业务推广增长方式做调整，进行平台、渠道、技术转型（应用不同技术）。不断地自我适应，应用日本丰田的“五问模型”，持续不断地创新，制作沙盘演练。

我不了解为何国内那么多创业企业融资了几千万美元甚至几亿美元，估值已经高达几十亿美元，瞬间轰然倒下。在信息时代和网络社会的创新创业，融资成功并不容易，但是，一旦你获得了这么多风险资本，只要不放弃又善于转型，你是不会轻易失败的，关键在于转型的勇气与策略。以上互联网创业经验大部分也可以借鉴应用于科技创业管理过程中。

[1] 这两本书已由机械工业出版社出版。

[2] 这两本书已由机械工业出版社出版。

创业五步定位法

创业定位是选择创业领域和方向的关键策略。简单解释定位的核心点就是：绝大部分人想做什么，就会立刻去做。或是因为个人偏爱，或是因为知识、资源储备充裕，他们从不会去问自己这么几个问题：这是什么行业？朝阳产业还是夕阳产业？全世界和中国的行业结构现状是什么样子的？都有谁在做？他们做得怎么样？我的竞争优势在哪里？是在跟随他人，还是领导潮流？是微创新、不断改进，还是颠覆式创新？是同质化竞争，还是与众不同？

在你能够获取足够多的信息之前，不要匆忙决策。如果创业者在创业之前都回答了这些问题，找到了圆满答案，他就基本上成功了一半，剩下的就是建团队和融资了。然而，许多人根本没有意识到这些问题的存在，或者根本就没有找到答案，就糊里糊涂地投入创业过程了。

特劳特的定位理论主要用来解释如何让企业品牌迅速占领消费者的心智空间，而不是别的什么。我受特劳特定位理论的启发，创立了“创业五步定位法”。绝大部分创业者失败的原因是没有找到精准定位，或者说没有找到真正的用户需求，更没有找到真正的用户，没有找到解决用户需求的有效解决方案。创业投资人可以应用这一定位法则去考察创业项目。

我在这里为创业者推出一个“创业五步定位法”，让创业者在萌发创意的第一天就可以有据可循。

（1）寻找定位：我要解决什么问题？满足何种需求？创造什么新产

品和新服务？

（2）我要用什么手段或者技术来解决这个问题、满足这项需求？这种技术的门槛有多高？

（3）谁对该产品或服务有强烈需求？客户、用户、消费者究竟是谁？属于小众还是大众需求？

（4）市场上还有谁在做？竞争对手是哪些？他们做得怎么样？蛋糕还有多大？

（5）确认定位：我应该如何做？如何做出与众不同的差异化竞争产品？

创业的最大陷阱就是难以确认市场强需求，创业者要认识精准定位的真正意义，创业定位是在为市场需求寻找解决方案。创业定位法的第一步就是精准确认并且锁定市场强需求，要去探询你想创造的产品或服务的真实需求。创业者要提出以下问题：

·有需求吗？

·真需求还是假需求？

·强需求还是弱需求？

·大众需求还是小众需求？大众弱需求还是小众弱需求？

·长需求还是短需求？

·目标市场：是一个简单的谋生机会还是一项大事业？

唯有满足市场强烈需求的产品和服务能够最终走向巨大的成功。绝大部分创业者的项目可以说多多少少都在满足市场的某项需求。关键在于，市场需求的真假和强弱是极度模糊不清德，具有高度的不确定性，一时无法精准确认。机遇和陷阱同在！无论对创业者还是投资人，重大机遇往往就潜伏在这种模糊性和不确定性中。创业者和投资人都很容易掉进假象需求陷阱，他们的产品或服务根本没有命中用户的精准需求，或者他们在从事的创业都是某个简单的谋生机会，满足的是市场中的某个小众弱需求，收入可以养家糊口而已，可以赚到一点钱，但算不上一项可以规模化的大事业，无法高度资本化和证券化。如果创业者想干一件大事，就要去发现市场的某项重大强需求，或者某个细分市场的严重空缺，或者某个市场中的某个产品或服务的重大缺陷、抱怨、痛点，这些才是潜在的市场需求，客户永远都喜欢更好的产品和服务。要记住我在这里用了“重大”一词，只有当这个缺陷达到了“重大”级，才可能是真正的用户强需求，而不是小微的用户弱需求。许多创业者不愿意努力获得更多的市场信息，容易被市场的假象需求蒙蔽双眼，掉入大众弱需求或者小众弱需求的创业陷阱，忙了一年还没有找到创业定位，做得心神疲惫，最终以失败告终。

创业者要学会寻找市场刚需。我们通常会遇到一些创业者从事满足小众弱需求的创业。这种创业很容易失败，需求只是假象。例如，牙刷是大众强需求产品，但是硅谷有个创业者做智能牙刷，多次获得创业奖项，听上去很高大上，但是这个企业很长一段时间都没有融到资金。因为这种产品对于消费者来说是可有可无的，而不是非有不可的。以色列有个创业者做了一个老人防跌倒的气囊，绑在腰上。在跌倒的一刹那，气囊立刻打

开，臀部不会倒地摔伤。这个产品其实应该是有市场需求的，但是属于小众弱需求，据我所知该企业至今还没有融到资金。P2P或者O2O满足的是强需求吗？这些商业模式创新都属于多重替代性需求，它们提供的服务只是消费者选择之一。经营效益的可持续性和盈利性很容易被替代产品抵消，最终结局只是满地鸡毛的价格战。

创业者的定位应该选择一个具有大的强需求和高附加值的目标市场。如果创业者具备创新领导力，团队建设很完备，很有可能成功。此外还必须很难复制，有较高的技术门槛。无论是创业还是投资，我都建议遵循这个原则。我个人投资科技创业企业遵循一个HVFN原则：hard（难做的）、valuable（高附加值的）、fun（娱乐化的）、new（创新的）。如果察觉到市场的重大强需求，需要我们针对某个产品和领域进行重大改进，甚至彻底颠覆，由此创造重大商机。也许我们觉察到某个产品的小微缺陷、抱怨或者痛点，那么市场只需要微创新和改进，如果你的创业企业只是在做微创新，你会很快被他人超越。因为会不断有人在改进，最后所有竞争对手都会陷入产品和服务的“价格战陷阱”，一个蓝海市场也会很快变成红海。因此，创业者要善于觉察市场真正重大的强需求，避免掉入假需求或者微弱需求陷阱。同时要为该市场需求提供有效解决方案。创业者要学会找到小众强需求领域创业，无论如何都算是一个赚钱的买卖，避开小众弱需求创业陷阱。探索大众强需求创业机会，避开同质化竞争陷阱。一定要获取足够的市场信息，信息时代一切充满不确定性，然而，能够抵抗市场不确定性的工具还是信息，而最有效的信息就是大数据，大数据是企业决战未来的核心竞争力。

创业者最容易犯的一个错误就是自我偏好，以自我为中心来创造产品

或服务，自我感觉良好。以自己的认知来确认市场定位。网络时代的技术创业必须以用户为中心，而不是以客户为中心，更不能以自我偏好为中心。客户是运营商，是商家，虽然购买了你的产品，但并不一定是使用你的产品的人。运营商不一定在乎用户体验，而用户是互联网商业模式的基础，互联网企业必须打造用户体验之上的产品。互联网商业模式的盈利点主要有三种：电商、广告、以网游为代表的增值服务。所有的互联网公司的盈利模式都不会超出这个范围。免费模式是互联网商业模式的一个有效获得海量用户的营销手段。如果你获得了互联网的海量用户，你的边际成本就趋向于零。因此，我们会看到360、淘宝、微信都在利用免费模式获取海量用户，又各自通过交叉补贴手段实现盈利。

传统产业＋新技术模式的技术创业也是一样的，未来的各个产业都会走向网络化和智能化。免费模式是互联网思维和互联网商业模式的核心，产品的用户体验、市场推广策略、产品销售模式都会互联网化。用“互联网＋”模式从事技术创业，提升产业效率，是未来的蓝海市场，商机无限。

与众不同和差异化竞争是“五步创业定位法”中最后一个也是最重要的一个环节。无论在寻找互联网领域的创业定位，还是在寻找传统产业＋新技术模式的科技创业定位，都要明确：你的产品究竟为市场的问题或者需求提供了什么样的与众不同的解决方案。创业之所以很容易失败，都是因为他们的产品和服务缺乏差异化竞争的基因，产品高度同质化。他们的产品并不是以用户为中心打造的产品，只是创业者以自我为中心创造的产品，是自己偏好的产品。一个创业者一定要善于发现真正的市场空白，真正的产品和真正的用户，去做用户真正想要的与众不同的东西。创业者一

定要问自己：我的产品或服务究竟为用户提供了一个什么样的解决方案？究竟解决了市场和用户的什么问题？用户是谁？他们在哪里？创业者要善于大胆提出假设，还要认真小心地去验证这项假设，求证这项假设。然而，技术创业所针对的市场具有高度的不确定性。传统的创业也许可以预测，网络时代的技术创业是很难预测的。新经济时期的技术创业者既是科技冒险家，又是好运气的缔造者。如果创业者接受过系统的创业训练，又善于学习，像侦探一样去探索市场机会和创业成功的规律，他们就像时刻做好了失败的准备一样。他们已经学会了如何规避风险，或者将风险降至最低程度，这种创业者其实就是在给自己创造诸多的好运气。他们掌握了主动权，始终在等待最佳机会的出现。通向创业领袖之路没有捷径，只有认真学习一些创业管理知识，并且去实践这些知识，你才有可能成为未来的创业领袖！然而，绝大部分创业者都做不到差异化和与众不同的竞争策略，为什么呢？因为从众心理在作怪。著名心理学家古斯塔夫·勒庞在他的《乌合之众》一书中说得好：绝大部分企业家其实都是一群乌合之众，只拥有群峰智慧，最容易做出一堆高度同质化的产品。唯有那些极少数做出与众不同产品的企业家才能够胜出。说到这里，无论创业还是投资，巨大的成功机遇属于极少数概率事件，巨大的成功也只属于极少数人。那为什么是你呢？

第2章　新技术与竞争生存

每一代人都需要一次新的革命。

——托马斯·杰斐逊

不满足于现状是一个人或者一个国家进步的前提。

——奥斯卡·王尔德

科技浪潮推动产业创新

第一次工业革命将人类社会带入了蒸汽机时代，机械代替人力，解放了劳动力。提高生产效率需要机械思维，这是当时人们的普遍性认知。第二次工业革命的标志是电力与石油，创造了能源革命。内燃机与电气相结合进一步解放了劳动力。所有行业都必须加电力和石油。自20世纪60年代开始，数字化技术在不断进化。20世纪90年代初，在美国加州诞生了互联网，将世界带入了信息时代。互联网彻底解放了思想，打破了垄断，连接了天下，拉近了人与人之间的距离。互联网思维深入人心、无处不在。今天世界在逐渐步入万物互联和万物物联的智能时代。事实证明，新技术的不断出现创造了一次又一次的科技浪潮，推动社会进步，推动产业创新，给世界带来翻天覆地的变化。企业家无法逃避，必须面对残酷的竞争，必须认识它，拥抱它，融入其中，要用新技术来武装自己，增强企业竞争力，用它来高效率赚钱，不能消极观望、焦虑和犹豫，否则就要立刻被淘汰。唯有拥抱新技术并应用新技术，从大自然中获取反脆弱能量，增强边际竞争力。将一系列行业新技术和数字化技术应用到各大传统行业，推动产业转型、升级与创新。

物竞天择，适者生存。今天面对持续的科技浪潮被迫采取转型升级战略的国家不只是中国，德国的工业4.0计划和美国的工业互联网计划都是在推动数字化技术在传统制造业的全面应用，全面推动产业创新。大自然的生物在不断进化，物理世界的技术同样在不断进化，绝大部分人面对新技术都会怀疑、观望、焦虑。面对现代社会的商业达尔文主义，属于少数人的企业家别无选择，必须尽快融入科技浪潮，与那些极少数人一同站在

科技浪潮之巅去推动社会进步。对新技术的应用会强化企业竞争力，为企业增添反脆弱博弈能量。

20世纪90年代的互联网彻底改变了世界，新一轮科技浪潮人工智能革命又在进一步颠覆世界。在互联网和移动互联网的基础上又延伸发明了新的数字化技术：物联网、云计算和大数据。基于这些技术又催生了人工智能革命，影响力甚至可能远远超越互联网革命。今天的互联网、移动互联网、物联网、云计算、大数据和人工智能已经成为所有行业走向智能化的核心技术。在2013年，德国汉诺威基于信息物理融合系统（CPS）的智能制造系统正式诞生，德国率先提出了“工业4.0计划”，从此掀起了全球的第四次工业革命。美国早在2012年就提出了“工业互联网”的概念。今天，世界制造业强国德国已经与美国结盟，形成了工业4.0的世界第一阵营。新一轮的世界工业革命主要表现在互联网与工业制造的融合与渗透，智能制造是核心。德国是全球最领先的装备制造商，而工业4.0计划是要运用信息物理系统使装备生产过程高度智能化，终极目标就是推动德国的工厂智能化。制造业全面智能化主要表现在五个方面：产品智能化（智能硬件）、装备智能化（生产系统和设施）、生产方式智能化（个性化定制如C2M）、管理智能化（信息化精益管理）、服务智能化（制造业服务化）。

美国是世界数字化技术的鼻祖。美国的工业互联网计划侧重点在于将人、数据和机器连接。在全球范围内创造一个开源制造网络。与德国的工业4.0计划侧重于硬件相比，美国的工业互联网更加注重软件、网络、大数据技术对全球制造业的控制和颠覆。美国的众多新经济巨头IT企业如亚马逊、谷歌和Facebook等，事实上已经控制了全球制造业的工业大数据和

个人大数据的端口。

其实，德国的工业4.0和美国的工业互联网都是在实现各自的产业创新与转型目标，以应对全球的竞争与挑战。自第二次世界大战（简称二战）以后，东亚新兴工业化国家的成功以及后来者居上的中国对欧美各国的经济形成了巨大的冲击。如果不转型与创新，欧美各国很快会失去保持了上百年的产业优势。夏妍娜和赵胜合著的《中国制造2025》一书中列出了工业4.0的九大关键性技术：工业互联网、云计算、工业大数据、工业机器人、3D打印、知识工作自动化、工业网络安全、虚拟现实和人工智能。这一切都代表了未来30年世界制造业的科技发展趋势。

中国制造2025与产业竞争力

如何提升中国产业竞争力？那就是将各种行业新技术和系列数字化技术应用到传统制造业中去，以此全面迎接第四次工业革命。2015年3月，李克强总理提出了“双创”口号。同年5月19日，李克强总理签批了《中国制造2025》计划，计划在中国全面推进世界制造业强国发展战略。这是我国自改革开放以来首次将制造业强国战略列为“十年行动纲领”。

可以说全球的主要工业化国家都在转型与创新。工业4.0计划正在重新划分全球产业分工与布局。过去的30年中国建立了全球最大的工业供应链，而现在必须加快产业转型升级的步伐。在这一具备历史性意义的宏伟的世界产业大转型与大创新过程中，中国只能成为一个快马加鞭的追随者。虽然中国是制造业大国，但并不是制造业强国。中国过去只用了30年就完成了西方国家100多年才获得的基础工业化成就。工业化程度平均只

达到了工业2.0的水准，部分地区可能接近3.0。现在的任务是要先跨越工业3.0，继而向工业4.0进军。对于任何国家，制造业是立国之本。没有制造业就没有服务业，因为你所赖以生存的服务对象根本不存在。中国不能按部就班，必须实行跳跃式发展策略。

《中国制造2025》的总体规划是中国版的“工业4.0”计划，具体可用以下三个关键词总结概括。

（1）四大转变：由要素驱动向创新驱动转变，由低成本竞争优势向质量效益竞争优势转变，由资源消耗大、污染物排放多的粗放制造向绿色制造转变，由生产型制造向服务型制造转变。

（2）一条主线：以数字化、网络化、智能化制造为主线。

（3）八项战略对策：推行数字化、网络化、智能化制造，提升产品设计能力，完善制造业技术创新体系，强化制造基础，提升产品质量，推行绿色制造，培养具有全球竞争力的企业群体和优势产业，发展现代制造服务业。

在未来的十年中，中国企业要完成这些目标是十分艰难的。中国用了30年的时间才完成了工业化的原始积累，而新的产业链、供应链和价值链的形成需要很长的时间。除此以外，实现《中国制造2025》所需要的人才太短缺了。因此，为了迎接世界工业4.0时代的到来，中国必须实行一次彻底的科技革命，掀起一场科技创业运动。

那么《中国制造2025》具体给我们指引了哪些重点发展领域呢？有十大如下领域。

（1）新一代信息技术：主要包括3D打印、5G网络、车联网技术。

（2）高档数控机床和机器人：涉及国防军工的战略装备，涉及国家安全相关的综合实力，工业互联网和机器人是“中国制造2025”计划中的核心之核心。

（3）航空航天装备：航天产业属于军民两用产业，民用航空、无人机产业、运载火箭研制和发射、应用卫星服务、载人航天与探月工程等，中国必须成为世界航天大国。

（4）海洋工程装备及高技术船舶：航母事业涉及国家安全综合实力，高技术船舶涉及海洋经济发展战略，中国有长海岸线，储备了丰富的自然资源，中国必须成为世界海洋强国。

（5）先进轨道交通装备：中国的高铁是世界奇迹，是中国唯一在全球具有产业竞争优势的制造业，表明中国的智能制造业水平在快速提升。

（6）节能与新能源汽车：在不久的将来，汽车就是在移动中的“苹果iPhone”，中国有条件成为全球最大的新能源汽车生产国。我国在汽车制造业领域的综合实力已经具备了这些必要条件。

（7）电力装备：主要指核电。电动车的投入使用将需要更多的电力资源。智能电网产业是一个朝阳产业，是实现“中国制造2025”计划的重要基础设施。

（8）新材料：超导材料是核心。石墨烯一直是在持续研发的具有战略意义的新材料。科学家甚至预言石墨烯将彻底改变世界。因为每一次颠

覆性技术革命都始于新材料，例如创造信息时代的基石源头就是在美国加州发现了硅，它成为制造半导体芯片的原材料。科学家在研究，石墨烯有可能代替硅，触发新一轮的信息技术革命。

（9）生物医药及高性能医疗器械：解除人类病痛和维持人类健康的技术或灵丹妙药永远是一个朝阳产业。与此相关的数字化技术产品是智能可穿戴设备。在资本市场，股价不断攀升或持续保持高位的股票就是与该领域相关的企业。生物医药、医疗信息化、医疗器械、移动医疗和精准医疗领域的企业增长速度远远高于其他行业。

（10）农业机械装备：智慧农业包括了互联网、物联网、农用无人机和农用机器人。这是一个最具有发展潜力的行业，因为数字化技术在这个领域的应用几乎刚刚开始。越传统、越死气沉沉的大行业，互联网+的应用空间越大，效益提升空间越大。

以上既是未来的创业机会，也是投资机会。总之，《中国制造2025》与欧美国家的“工业4.0”计划在融合、互动与博弈，商机无限。

中国经济正处在两个30年的临界点。中国经济已经经历了低端创业的30年，正在告别人头红利时代，走向创新红利时代。在互联网时代，市场发展趋势呈现出高度的不确定性，中国企业普遍处于产业过时过剩与互联网浪潮危机之中。那么，我们要强调，危机时刻，就是最佳创新时机！“这是最好的时代，这是最坏的时代……”（狄更斯）也是企业最容易迷失方向的时代。唯有创新改变命运，科技创业改变未来。在本书中，我们将推动科技产业化的创业行为描述为科技创业或者技术创业。我们要学会如何将技术变成公司，再将公司变成产品，最终推向市场。仅仅拥有某

项科技专利是不够的，在网络时代，中国的互联网创业已经过热，而推动工业化进程的科技创业严重不足。科技创业的门槛较高，需要采用一种技术或者多种技术去解决市场的一个问题，满足市场的特定需求。推动某项创新技术产业化的程序变得尤为复杂。那么，也正因为难做、又有高附加值，我们才应该义无反顾地去做。最关键的是，我们要审时度势，不断学习，看清全球的科技技术发展趋势。什么是当下？什么是未来？我们要何处去？

融入全智能时代

在过去的30年中，系列数字化技术尤其是云计算和大数据技术加速了进化的步伐。人工智能技术已经逐渐在跨越奇点，机器人开始超越人类智慧。在工业革命时代，机械动能只会取代劳动力资源，而今天的大数据的量与质已经为机器人提供了充足的养分和能量，机器人具备了深度学习的能力，不但会取代简单劳动力，还会取代许多知识和智慧密集型职业，例如医生、律师、记者、编辑、工程师、程序员等。中国的许多传统产业都可以与信息时代的系列高科技技术融合。

系列的数字化技术在不断地跨界应用到许多传统产业中，与传统产业深度融合与渗透。例如硅谷的一家公司发明了家庭花园自动喷水机器人，进入智慧家庭产业。硅谷最知名的风险投资机构凯鹏华盈合伙人乔·拉科布（Joe Lacob）居然跨界进入美国的美职蓝（NBA）体育产业，花4.5亿美元巨资收购了美国的末流球队金州勇士队（Golden State Warriors），聘请了一批大数据工程师进入管理层。经过对篮球行业的比赛数据的统计和分析，他们发现了一个秘密：绝大部分过度激烈的篮下进攻与防守得分只

有两分，而在外围三分投篮防守较松，只要投篮准确就是三分。于是金州勇士队队员苦练三分球，个个成为三分神投手。在2015～2016赛季，金州勇士队创造了历史上常规赛获胜率最高纪录，并且在2014～2015赛季的季后赛中获得总冠军。这就是风投大师联手硅谷IT精英利用大数据提高了球队整体运动成绩的经典案例。这就是智慧体育。

以色列耐特菲姆现代灌溉和农业系统公司是一个智慧农业典范企业。该公司使用传感器芯片，采集大量的农业产业大数据，实行精准滴灌。以色列的智慧农业技术是全世界最先进的，创造了沙漠农业的奇迹。以色列可以生产所有的农产品，包括粮食、水果和蔬菜，并大规模出口到欧洲。许多欧洲和美国的农场都已经使用农用无人机播撒农药，摘苹果和葡萄都已经使用无人驾驶拖拉机，节省了大量的劳动力。中国的智慧农业有巨大的发展空间。

机器人取代人类从事制造业只是一个时间问题。我们都认为特拉斯是一家汽车制造企业，其实它是一家IT企业。因为基本实现制造过程高度智能化，是一个无人智能工厂，并不雇用传统汽车产业的任何工人。特斯拉的成功加速了电动车时代或说智能汽车时代的到来。特斯拉对传统汽车产业的冲击就好比苹果公司的iPhone对传统手机的冲击一样。因为电动车没有发动机，只有三电系统：电池、电机、电控。目前电动车的价格有些过高，因为占了电动车总体成本50%以上的电池价格居高不下。如果有一天电池技术获得重大突破，性能稳定，导致电动车的价格跌到低于传统汽车的水平，传统汽车的末日就到来了，后果可能不堪设想。许多传统汽车企业将倒闭，大批机械工人将失去工作，因为他们所在的技能智能汽车企业根本用不上，智能汽车最需要的人才是IT工程师，并且使用大批的工业机

器人。

芯片、传感器、人工智能和机器人是我重点关注的投资领域。我近期常年在以色列和硅谷寻找智能医疗科技创业项目。我在以色列看到了许多智能医疗机器人项目，有一个以色列小公司发明了一个手术缝合机器人。2016年8月硅谷一个企业发明了停车机器人。大家也许知道美国的医疗机器人达·芬奇可以代替医生给病人做手术，做手术比医生更加耐劳和精准。在不久的未来，我们会看到机器律师、机器医生、机器记者、机器程序员、机器编辑，等等。新药研发也将会使用大数据，大大缩短新药研发时间，降低成本。

总之，互联网已经对中国的传统产业带来了重大冲击，我们的传统企业甚至还没有找到转型升级的出路，接着系列的数字化技术又将世界带入了产业全智能化时代，进而给传统产业和社会精英带来全面冲击和空前的挑战。这一切的发生都是悄然无声的，不可逆转的。大数据和智能机器人为人类提供福利和便利，同时也带来了重大的负面效应。我们要如何应对呢？你能够躲避吗？如果躲不掉，那就积极参与这场全球科技化浪潮，让传统产业与智能化科技全面融合，积极迎接世界的智能时代，融入这个体系和生态，掌握和应用智能科技。用智能科技改造传统产业，降低成本，提高效能，抵抗来自全球的智能科技浪潮的冲击。

产业创新与科技创业如何管理

移动互联网彻底改变了商业规则。今天的企业如何竞争生存？加州大学伯克利分校的亨利·切萨布鲁夫教授将今天的企业描述为“停不下来的跑步机”。所有的企业都在跑，总有跑不动的时候，会从跑步机上掉下来。企业必须找到各自的生存之道。唯有创新可以改变命运，而创新方法与速度将决定企业的生死命运。

生物达尔文主义的本质是什么？适者生存！在经营活动中，商业达尔文主义本质也是一样的。多多益善、赢家通吃！谁将统治未来？创新创业者将统治未来。

数字化技术正在彻底改变世界，未来具有高度的不确定性。戈登·摩尔在1968年就预测了信息技术在以指数级速度进化增长，创造了著名的摩尔定律。美国发明家与未来学家雷·库兹韦尔又在他的书中进一步描述了数字化技术的进化速度：数字化技术正在以指数级爆炸式增长，加速循环，导致存储能力、计算能力、芯片规模、带宽的规模急剧暴涨。摩尔定律能够持续多久还很不确定，人们又在期待新材料的发明问世，以解决当前芯片过热的问题。在2029年将出现非生物性的人，2045年电脑超越人脑，那时候人工智能将统治未来！

传统经济管理学与新经济管理学

传统的管理学是工业革命和机械时代的产物。那么新经济创业管理的科学思想基础是什么呢？牛顿力学是工业革命时代的科学基础和思想基础。一直到20世纪初，人们一直在用机械运动思维解决所有的问题。西方国家率先获得了重大的科技成就，例如汽车、飞艇、飞机、导弹、火箭等发明，都离不开牛顿力学，工业化时代的所有成就都可以归结为牛顿力学的功劳。牛顿的力学思想和机械思维将世界带入了机器的时代，人力被机械运动取代。弗雷德里克·泰勒（1856—1915）的现代科学管理理论就是在这种机械运动时代应运而生的。泰勒被称为美国科学管理的创始人和“科学管理之父”，他在工厂从学徒开始一直做到了总工程师，他用一生的工厂治理经验于1911年写成了《科学管理原理》，这本书是工业革命时代的经典之作，也是商学院的必读著作。它告诫人们如何在机械时代实现高效率的生产和制造，泰勒的管理理论已经有100多年的历史。

在工业时代的后期，另一位管理大师彼得·德鲁克（1909—2005）开始缔造了现代新型管理学的理论基础。他的系列著作阐述了关于后工业时代科技企业的新型管理思想。他的理论影响了美国几代的著名企业家，例如通用电气（GE）前总裁、管理大师杰克·韦尔奇和英特尔的前CEO安迪·格鲁夫。

然而，今天的世界已经发生了翻天覆地的变化，20年以前世界开始迈入信息时代，工业时代的管理思想无法解释今天信息时代和网络社会的新经济产业模式。今天我们需要新经济管理思维与新经济学理论作为管理科

学的基础。我们需要建立许多新的学科：互联网经济学、互联网哲学、互联网心理学、人工智能心理学、产业智能化经济学、自媒体艺术、新经济职业规划等新经济管理系列学科。企业家必须理解新经济给社会带来的重大产业变革，要充分认识互联网、物联网和智能时代所带来的技术变革。我们需要树立新的文化价值观和思维模式，用新的思维模式来看待当下和未来。要消除在产业转型升级过程中新经济与传统经济融合时，给社会产业带来的焦虑情绪和负面影响。

目前的管理学思维都是基于工业革命时代的产物。全世界各大名校的商学院的管理学教材已经使用至少60年以上了。基于互联网时代的创新创业教材和技术创业管理教材还没有出来。这是一大市场空白。

人类对自然界的认知依然是有限的，未知的世界遥不可及。一切都是不完备的，大自然的一切都在变化。生物在进化，技术也是有生命的物质，过去的300多年以来也在不断进化。知识与智慧的积累，在推动社会不断进步。泰勒1911年出版的《科学管理原理》、彼得·德鲁克的系列管理思想等，现在只能解释传统经济现象。传统的管理学主要关注守业、建立行业壁垒或者护城河。传统的工商管理专业知识具有局限性，它的不完备性已经让管理学者在探索技术创业管理学的新边界。传统的主流工商管理学理论已经难以解释今天网络时代和数字化技术时代的经济现象。

各个不同的时代需要不同的思维模式与科学理论基础。如果说大工业时代以前的科学基础是牛顿力学，那么世界以硅谷为代表的信息时代也有它不同的科学思想基础。阅读李善友教授和吴军教授写的书给了我重大启发，曾经在谷歌和腾讯总部担任高管的吴军教授在《硅谷之谜》和《智能

时代》两本书中都详细描述了网络社会和信息时代的科学思想基础。吴军教授指出，在世界进入网络社会之前，三位伟大的科学家为世界进入信息社会提供了科学理论基础。诺伯特·维纳（1894—1964）出版了《控制论》一书，创立了控制论。克劳德·香农（1916—2001）发表“继电器和开关电路的信号分析”一文，他的香农定理奠定了世界信息论的思想基础。贝塔朗菲（1901—1972）与其他几位科学家同时提出了系统论。他们也许并不知道他们发明的控制论、信息论、系统论在过去60多年以来是人类登上月球和发明互联网的科学基础。

这三大理论是交叉学科、边缘学科和跨学科的艺术结晶，它们是一种基于机械思维之上的全新世界观与价值观，代表着未来的创造力、跨界创新思维模式和科学理论基础，是一种可以广泛应用到各个领域的解决问题的管理工具。例如，控制论的思维模式就是鼓励人们根据事物的变化进行不断优化与调整，数字化技术的进化需要人们针对特定目标进行不断优化调整，控制论思维模式最终可以有效地解决问题。

如果说机械思维的理论基础是建立在一种确定性基础之上的，那么信息论的理论基础完全是建立在一切的不确定性基础之上的。我们生活中的一切都充满不确定性，唯有引入信息才可能消除这种不确定性，网络时代的创业活动就是在这种高度的不确定性中创造新产品与新服务。获取完备信息可以为创业者的经营决策提供有效依据。带宽决定了信息的传播量，谁掌握了最大量的信息，谁就可能发财。人脉就是带宽，人脉如山。因此，我们可以说，信息论也是今天的创新创业管理的科学基础。

系统论的思维模式关键点在于强调多元化、多样化、整体化、完整化

的价值观。一个产品的局部最优并不是真正的优势，唯有整体最优才会打造竞争优势。

互联网打破了传统行业的格局，创造了新经济价值链。传统的管理学理论在网络时代存在局限性。在网络社会和智能时代中，人们需要新的思维模式和思维状态来解决智能时代的新问题。我们需要互联网哲学家、互联网经济学家、互联网思想家、人工智能心理学家、技术创业管理学家等。大学需要设立一系列新的学科，去支持企业家面对互联网和移动互联网带来的新的挑战。今天我们需要辨别：何谓主流思维，何谓异端邪说。异端邪说是否就是创新思维呢？这些问题都留给我们各界学者和企业家去认真思考，得出更加完备的结论。因为现在的数字化技术发展太快，颠覆了许多传统管理学理论。

今天的创业意味着创新，必须是以传统产业 + 新技术 + 系列数字化技术模式为基础的科技创业或者技术创业，是在一种高度的不确定性中创造新产品和新服务，创业过程充满巨大风险。创业领袖需要具备一种新的能力，一种能够预测和把控未来不确定性的创新创业领导力。中国正在经历一场技术创业革命，需要投入大量的资源推动中国的创业管理教育事业高速发展，填补一大市场空白。尤其是在校大学生必须学习这一课程。创业管理教育方面的师资应该从创新型企业或者成功企业家中招聘。在美国和以色列的许多大学中，这一门课都是由具有成功创业经验或者在创新型企业中担任高管的专业人士担任。

互联网：科技创业的基础设施

基于网络时代的技术创业需要具备哪些要素？互联网思维、人工智能思维、技术思维、创新思维、设计思维、品牌思维、资本化思维。因为在网络时代，任何人从事技术创业都必须具备互联网思维。互联网已经成为网络时代技术创业的基础设施。何为互联网思维和互联网精神？我们先列举一些关键要素。

1.自由、民主、开放精神

互联网是人类有史以来最伟大的发明，是人类从工业文明走向网络文明时代的开启，展现了新时代的价值观。体现了自由精神，在网络社会，你无法控制什么，一切业态的发生都是千姿百态，自由组合，去中心、去中介、去权威。

在人类历史上，我们经历了文艺复兴和工业革命，这些都是人类的历史性进步。但是，互联网的诞生，意义更为远大。工业革命让机器代替了人力，而互联网的诞生及数字化技术的指数级爆炸式发展已经延伸了人类的大脑。互联网连接了所有的信息，进行无限的排列组合，创造无限的可能性。1994年，凯文·凯利出版了一本书叫《失控》，详细地描绘了互联网的发明对人类社会的影响和历史性意义。凯文·凯利在书中将互联网的信息传递功能称为“全球脑”，描述了“技术的生命特征”。就像人的身体一样，技术也有生命特征。生物在自然界不断进化，技术也是一样，也在不断进化。在互联网时代，所有的人造物，例如科学技术、人文历史、法律制度等，都属于“技术元素”。这些人造物连接起来呈现网络，也会表现出

生命般的进化状态，会自我演化、呈现多样性，会变得越来越复杂，渐渐地会走出我们的控制，这就是所谓的“失控”。与工业革命时代相比，一切都是自上而下，通过人为设计和控制来运营组织或者产品，在互联网社会，是自下而上，一切都在走出控制。

2.免费盛行

新经济创造了新的价值链，与传统产业的价值链完全不同。任何软件产品、互联网产品或者智能硬件产品，只要用户量达到一个顶点，它的边际成本机会趋向于零，就可能实行免费策略占领市场。智能硬件卖的不是硬件，卖的是软件和服务。例如苹果的iPhone和小米手机的硬件是不赚钱的，卖的是软件。提供硬件的商家利润几乎为零。过几年以后只要智能硬件都成为网络服务的载体，许多的日常家电用品都可能免费。凯文·凯利在他的“技术想要免费”的文章中写道：“在未来（至少很短的一段时间内），我们所制造的一切几乎都将免费，包括冰箱、滑雪板、激光投影机、服装等。实现的前提是，这些东西融合在网络节点中，成为网络服务载体。”当这些产品成为多面模型产品，它们的成本就可以忽略不计。

3.无限的连接与协同效应

信息是万物的根本。互联网发明了一种传递信息的新方法，一种符号化的新语言。让人们无论在世界任何地方，彼此交流畅通无阻，让世界各地的人们得以连接，改变了人们对时间与空间的感知，重塑了人与人之间的社会关系，创造了社群组织，建立了新的社群认知边界和人们的自由意志，大大地拉近了人与人之间的距离，让人们自由组合，协同从事所有的社会活动和经营活动。互联网是一种新技术，创造了新人类。19世纪的英

国工业革命，将人类带入了机器的时代。机器替代了人类，互联网改变了英国工业革命以来所有产业的格局，将人类带入了网络时代和数字化技术时代，将极大地改变人类文明的未来。

4.分享精神与分享经济

这个世界无须过多的发明与创造，大批资源处于闲置状态。对任何产品或服务，无须拥有，分享即可。我们从短缺时代进入了富足时代。一切都是过剩的，浪费严重，因此，要提高资源的使用效能，于是分享经济大行其道。例如，滴滴打车、Airbnb、Uber等。

5.创造并展示无限可能性

互联网体现了哲学思想，如老子的“道生一，一生二，二生三，三生万物”。人人为我，我为人人；打破垄断，解放思想；打破封闭，人人独立自主，自下而上地创造一切！上有天，下有地，中间有空气。互联网是第三虚拟空间，如同空气一样展现在你眼前。在这个空间里，你可以做一切事情。

6.多元化与边缘化原则

在网络文明时代，产品开发变得越来越网络化。在工业文明时代，产品都是精心设计出来的，是自上而下的。在互联网时代，产品会根据用户的体验自下而上地自动演变生长，互联网推动产品快速迭代，不断完善，展现产品的多元价值。互联网的诞生，更加契合生物进化的规律。与大自然一样，技术也在不断进化。互联网的去中心化特征，使得一切都在自我演化，没有中央控制，创新总会在边缘化的某处发生。

在20世纪90年代初互联网诞生之后的1994年，互联网思想家凯文·凯利出版了《失控》一书，该书出版至今已经有20多年了，却依然在影响着全世界。这本经典巨著依然在指导人们去认识互联网。在书中，他将互联网视为一种工具，它释放了人性，解放了人性，最终让人更加完美，带给人们更大的自由。

7.长尾原则

网络营销就是在无限地连接人脉，改变传统营销格局。网络工具不但提高了社交水平，更为重要的是，网络可以无限地拓展人际关系网，建立协作互动关系网，为任何产品创造附加值。建立新的价值链、业务链、信息链。格力属于制造业企业，而小米不是制造业企业，小米其实是一个电商企业，一个典型的互联网思维企业。格力与小米根本不是一个“同类产品”，因此无法比较。格力是我设计，你购买，自上而下，而小米的“参与感”模式是自下而上，以用户为中心，产品设计师整天泡在网络上，与用户建立互动关系，不断优化产品。

克里斯·安德森的三部曲：《长尾理论》《免费：商业的未来》《创客》着重描绘了互联网时代的营销商业规则。他是互联网哲学、互联网经济学的典型代表人物。19世纪意大利经济学家维弗雷多·帕累托归纳得出了市场的二八法则。即20%的人享有80%的财富，市场中20%的畅销品会产生80%的销售额，结果20%的少数寡头垄断了80%的市场份额。根据克里斯·安德森的理论，网络社会却颠覆了这一原则。少数寡头不再垄断一切，长尾上分布的小众个体聚合起来依然很大。在互联网生态系统中，产品在大众与小众市场都可以分享到应有的市场份额。全球的创客可以根据自己

的嗜好去创造一切新产品，尤其在智能硬件领域，随着开源设计和3D打印技术的普及，制造业的门槛在不断降低，任何人都可以当设计师和发明家，做一个自由自在的创客。

在网络社会，机会均等。好卖的产品自然卖得好，同时也会让那些滞销的不那么好卖的产品找到受众群体，这就是互联网的魅力所在。互联网营销模式可以让好卖的和不一定好卖的都能占有一定的市场份额，即头尾兼顾，热门商品不会绝对一统天下。长尾理论主张的是公平协作、互利互惠、互助互动、融合共生，而互联网就是这种长尾生长的肥沃土壤。哈佛大学英美文学和语言教授霍米·巴巴将互联网描述为“新的公共空间和公民的第三空间”。上有天网，下有地网，形成了天罗地网，20年以前世界出了个互联网。

产业互联网化：单面模型与多面模型

如果理解了互联网精神和互联网思维，传统企业家就会懂得如何推动产业互联网化，将传统产业的单面盈利模式实现互联网化，商业模式多面化，可以降低成本，提高产业效益，对抗竞争。

任何企业从事的经营活动不是技术就是服务，该项技术或者服务都必须赋予某种商业模式来经营。在制造业领域，某企业生产一个产品，将产品从工厂送到顾客手里就算是完成了一项产品交易，企业靠生产该产品来维持生存，产品的规模化和标准化生产能够降低成本。

某餐馆向顾客提供特色菜品服务，顾客消费付款，交易完成，该餐馆靠餐饮服务维持生存。合作各方是在同一个产业价值链上进行合作，这就是单面盈利经营模式。做什么就赚什么钱，简单直接，一目了然。无论该企业的产品品类多少，一切都可以标准化和规模化，该企业就是一个简单的产品或服务提供者，这就叫单面盈利模型。如果该类企业没有专利技术保护，没有建立行业"护城河"，或者根本没有行业门槛，行业竞争就会出现白热化。由于产品或服务的标准化和规模化，竞争必然导致产品过剩，企业纷纷卷入价格战，企业经营立刻陷入危机，当主业陷入危机，毫无补救的机会，企业就变得十分脆弱。这就是中国企业的现状。

然而，在互联网时代，由于信息传递的速度加快，使得企业的经营规模和经营模式发生了重大变化。企业的规模化和标准化生产容易导致产品过剩，而互联网可以使用户和企业之间事先沟通互动，可以进行产品或服务的私人定制，企业可以按需生产，避免过剩现象。2003年，两位美国经

济学家罗歇和狄诺尔针对互联网经济首次提出了双面模型的经营模式，他们指出，互联网时代造就了许多网络服务公司，互联网与传统产业相互融合与渗透，每一个企业甚至个人都可能变成平台，在人与人之间、人与任何企业之间建起一座桥梁，达成双方或者多方的需求和欲望。这种模式灵活多变，具有很强的生命力，可以实现多次转型，而且发展迅速，比产业链制造业模式要具备更多的优势。同时，许多电子产品也可以被列为多面模型中介产品，例如信用卡本身并不具备什么价值，但是该产品与众多的服务商达成了合作，创造的消费功能给用户带来了巨大的便利，因而创造了增值价值。这种中介产品无形之中打造了一个完整的生态链。企业在经营信用卡业务时，组合了一方的技术和功能，向另一方提供价值。随时与多个行业的经营主体发生合作关系，这种模型具备相当的灵活性。许多互联网公司和此类中介产品与传统的单项模型产品相比，具有相对的优势。一个单项模型的产品质量好坏或者生死，可以一锤定音，而一个互联网公司或者中介产品公司，即便处于亏损状态，该公司的股票可能照样坚挺。许多互联网公司处于亏损状态，也可以在美国纳斯达克上市。投资者坚信，此类公司就是一个万变魔方，随时都有可能“咸鱼翻身”。此类案例在资本市场屡见不鲜，许多互联网公司一开始都实行免费服务，都处于亏损状态，只要用户达到一个顶峰，锁定了海量用户，便开始提供增值服务，企业便开始盈利，股票开始大涨。许多网络游戏公司都是以这种模式经营的。在资本市场，单面平台产品的估值比双面和多面平台产品的估值要低得多。无论我们从事投资还是自己去创业，先要对它的商业模式判断清楚，我究竟在做一个什么样的产品？它的市场生命力与竞争力究竟怎么样？同时，单面盈利模式与多面盈利模式竞争，胜利属于后者。

产业互联网化可以为任何企业建立多面盈利模型。互联网的特性是：实现天下信息无限连接和触角无限延伸，去中心、去权威、去中介、民主化、多样化、边缘化、长尾化。它是独立的第三空间，可以产生无限想象力，具有无限的拓展空间。基于互联网产生的延伸技术包括：移动互联网、物联网、云计算、大数据。这些技术可以实现信息的广泛采集和无限传输，打破所有行业之间、人与人、物与物、人与物之间的障碍。传统产业必须学会用好这些技术工具，实现盈利模式多面化，提高抗风险能力，实现可持续发展。

一个生产和销售某个产品的传统企业只是靠某个产品赚钱。传统产业＋科研技术＋系列数字化技术的科技创业模式可以一个将传统产业实现智能化，将某个产业的企业变成一个多面盈利平台。例如智能化的制造业企业可以采集工业大数据，酷特智能在服装行业采集的工业大数据价值不可估量，而以BAT为代表的互联网巨头企业则消费大数据。全球产业的工业大数据是消费大数据的几十倍的规模，具有消费大数据不可比拟的价值规模。然而，从中国产业的网络化到智能化还要走相当长的一段路。

由于缺乏人才和技术，中国的传统企业只能从信息化逐步过渡到智能化。360董事长周鸿祎是中国互联网安全之父、颠覆式创新专家。他在《周鸿祎自述：我的互联网方法论》一书中精准描述了产业互联网化的主要四大特征。

1.商业模式互联网化：先免费、后增值

以免费模式获取海量用户。智能手机、平板电脑或者其他智能硬件会逐渐走向免费化。智能硬件的商业模式为：互联网＋硬件＋软件＋传感器

＋云计算＋大数据。未来的硬件价格将逐步降低，利润趋向于零。当产品的销售量达到一定的顶峰，硬件和软件的边际成本也会趋近于零。虽然移动终端的利润可能是零，但是商家可以在硬件中置入各种增值服务，实现盈利。

2.产品体验互联网化：体验为王

产品、用户、市场的三角关系要以用户为中心，并且要超出预期，制造惊喜。智能手机是一部电脑，随时随地可以下载软件，体验商家产品。在移动互联网时代，用户一直在上网、购物、社交。无论是硬件还是软件厂家都要把握好用户对产品的体验需求。

3.市场推广的互联网化：新媒体替代传统媒体

传统的产品推广是营销策划和大量的广告投放，吸引眼球和客户注意力。花费巨资投入线上和线下的广告。进入移动互联网时代，新媒体逐渐代替了传统媒体。产品推广主要基于最佳产品体验和口碑相传。互联网的SNS特点对广告人群进行了重新划分和定位，将推广成本降至新低。

4.产品销售的互联网化：体验、传播、推广、销售一体化

电子商务是无中间环节的扁平销售模式，生产商和服务提供商直接与用户对接。虽然苹果和小米都在生产智能硬件，其实它们是典型的互联网思维企业，做的是电商。将中间渠道成本压缩到最低，甚至是零。

未来的智能硬件必须互联网化，否则仅仅靠卖硬件是赚不到钱的，而且很容易被互联网化的竞争对手打败。许多企业都在卖某种智能硬件，例

如平板电脑，绝大部分商家巨头都靠卖产品本身赚钱，可是发现无论他们怎么做都赚不到太多钱。为什么呢？因为大部分制造商都是以单面模型在靠卖产品赚钱，而互联网公司进入该行业大肆搅局，打破了商业规则，利用免费模式和多面盈利模型交叉补贴，实现盈利。互联网公司根本不靠卖硬件赚钱，智能手机或者平板电脑已经成为互联网企业与用户之间建立黏性关系的渠道和窗口，是一个向用户推送增值服务的承载平台。互联网公司不生产任何产品，只是给某个产品贴牌就可以推出自己的产品，而且可以免费赠送。例如亚马逊推出了自己的超低价平板电脑，根本不靠它赚钱。它是通过平板电脑将用户锁定，用户就可以在亚马逊的平板电脑上买他的产品。它可以亏损几十美元卖出平板电脑，但是可以锁定一个亚马逊客户在它的网上购买产品赚到利润。这就是互联网多面平台模式的竞争力。如此一来，其他的靠平板电脑本身赚钱的商家根本无法与亚马逊竞争。这就是传统产业的单面盈利模型与新经济互联网＋多面盈利模型的竞争优势差异。

信息时代的丛林生存法则

在传统行业中，任何大行业和细分行业都可以容纳多个企业和平共存。大行业可以让十多家企业共享利润，细分行业也可以有三到五家企业参与竞争。然而，在新经济体系内，这一切发生了巨大变化。新经济的竞争规则几乎是零和游戏规则，即“多多益善、赢家通吃”。大行业和细分行业只允许一家企业生存，例如BAT，包括京东，都已经处于行业霸主地位，无人可以撼动。然而，许多创业者老是想“天狗食月”，去做与行业老大一样的事情，与其直面竞争，声称可以比老大做得更好，甚至可以打败行业老大。这些竞争策略是极其错误的。

许多中小企业或者创业者都想与行业龙头大企业正面竞争。然而，小企业资源有限，应该去做大企业不愿做但是又很重要很有价值的东西，要集中资源专做细分小缝隙市场，只要你做到了细分行业第一名，大公司就会来收购你。因为大企业不做小事，不会去做最细分市场的业务。大公司靠收购小公司来实现上市公司的市值管理，推高市值。凡是细分市场的商业机会，都属于中小企业。永远不要担心大企业会来抢夺你的商业机会，因为大企业的生存逻辑是建立平台和行业生态系统，建立行业标准与规则，实现管理市值。创新的事让别人去做，做得好的就买下来，比自己做效率高得多。靠并购优质的中小企业来管理上市公司的市值。对于中小企业来说，加入大企业生态系统和价值链也是一个不错的选择。可以成为行业龙头企业的供应商，与大企业结成战略联盟，与大企业互动、互利、互惠，实现共赢。

创新创业的成功机会一定是来源于边缘化的中小微企业。为什么？任何企业的生态价值链都有其阴面和阳面，即有缺陷，并非无懈可击，刀枪不入。任何产品都有它的生命周期。大企业，你看到它们已经身居高位，处于行业领先地位，众星捧月，艳阳高照。其实，这种局面就意味着开始走向衰落，如果你自己不去颠覆自己，不去破坏自己建立的强大帝国，他人就会攻破大企业建立的城堡。

在互联网时代，大企业难以留住真正的人才，也无法垄断技术。大企业通常难以创新，大企业之间竞争都是在不断改进、改进再改进，例如手机行业的中兴、华为、酷派、联想、小米等，都在打价格战。产品严重同质化，停留在延续改进式创新层面，没有超越生态系统。这是所有大企业的通病，也就是美国克里斯坦森教授在《创新者的窘境》一书中描绘的普遍现象。

大企业会得大企业病。大企业永远在维护旧的市场体系，力争提高现有的经营规模和效益，不愿意自我颠覆，创新事业会影响企业正常经营。在互联网时代，一切都走出了控制。真正的优秀人才已经离开公司创业去了。因此，大企业缺乏人才，无法组建团队进入一个细分市场，机会必然留给了创业者。许多行业都可能会被一些边缘化的中小企业颠覆。自从2000年以来，美国的许多大企业已经留不住最优秀的人才，只好鼓励他们出去创业，同时投资他们的企业，做得好就立刻将它们收购，纳入囊中，免得落入竞争对手拿来与其竞争，出现毁灭性的结局。

由于害怕被中小企业颠覆，大企业就会不断地收购企业，通过并购来推动创新。这个原则就是：相信你，就投资你！不如你，就买下你！只要

你在细分垂直行业做到第一，BAT或者任何上市公司都可能买下你！

许多中小企业生存在大企业的阴影之中。对大企业控制产业现状不满，怎么办？走颠覆式、破坏式创新！它们完全跳出现有大企业的传统价值链，跨界建立新的生态系统，进入细分蓝海市场，开辟新天地。

颠覆式创新：中小微企业的竞争生存之道

中小微企业通常都会加入大企业的产业价值链，做一个合格的供应商。在它的生态系统内获得生存机会，不与大企业正面竞争。这是一场不平等、不对称的战争。中小微企业做大企业的生态系统中的一个互动协作者，享受一定的收益，是一个行业的跟随者。

所有的创新都从不满足于现状开始。如果的确不满足现状，那你就去改变游戏规则，打破这一平衡，换一个系统，颠覆它，破坏它。那么如何颠覆、如何破坏呢？

中小微企业没有研发资源，不可能动用大量的人力、物力和财力与大企业竞争。那么，就必须避开正面竞争，跳出大公司布置的生态圈。实行颠覆式创新方法，开辟新的天地。“开放组合式创新法”可以颠覆一个行业。乔布斯就是一个典型的代表。他利用开放组合式创新技巧颠覆了多个行业。乔布斯一共改造了四个行业：音乐、手机、电影、电脑。

互联网时代的竞争生存法则，首要的是树立思维模式和思维状态，技术创业是知识与智慧的较量。你拥有知识和见识，不如拥有智慧。那么何谓知识、见识、智慧？知识是万事万物的现实状况与事实的存在，见识就是经验，而智慧就是将万事万物，将所有的知识与见识进行无限连接（联系），总结出来的规律和解决问题的正确方法，就是智慧。今天的竞争生存法则，光有知识和见识都不管用，今天的竞争生存需要新的理念，新的思维模式和状态，那是一种智慧在发光。

中小企业要敢于做一个行业颠覆者。乔布斯是我们的学习榜样。在20世纪六七十年代，IBM是美国计算机产业的鼻祖，在大型计算机行业占据了90%以上的市场，处于市场的绝对垄断地位。在大型计算机的生态系统中，无人能与IBM竞争。1976年，乔布斯与史蒂夫·沃兹尼亚奇联合创立了苹果公司，专门生产个人电脑，建立了新的计算机价值链，将世界带入了PC时代。IBM起初不以为然，直到1982年才开始生产个人电脑。大企业无法创新，不愿意投入资源做小事，不愿意做细分市场的生意，自然就将机会留给了中小企业创新创业者。当时，IBM认为PC机是小买卖，不屑于一顾，疏忽大意，让苹果公司钻了空子。在一个由大企业主宰的生态系统内，领先企业永远是赢家，它们是游戏规则制定者，中小企业不能与之直面竞争，生存机会在于改变规则，创造新蓝海市场，新的行业“价值链”。

大企业的改进创新能力是小企业所不能比拟的，那是它们的“阳面”。然而大企业的“阴面”和局限性是什么？那就是：永远维护霸权地位，不会自我颠覆，不会自我否定。颠覆式创新和破坏式创新通常与大企业无缘，是中小企业的专属机会。

颠覆式创新是中小微企业的竞争生存手段。颠覆式创新不是改进，不是做得更好，而是做得不同。也不是一般的不同，是改变游戏规则，开辟蓝海市场，建立自己的生态系统。“互联网＋”模式就是打造颠覆式创新的有效工具。将信息技术手段跨界应用，创造新市场与新需求。物联网和智能硬件领域有太多的机会，都是对现有传统行业的颠覆，是专属于中小企业进入的行业。

边缘化的异端创客改变世界

天下无数的创客都在研发新的产品，一个产品的创新与问世可能会创造一个新的价值链。当初乔布斯和沃兹尼亚克就是千万个创客中的成功者。一个小公司以一个新产品改变了行业规则。后来乔布斯以同样的方法不断颠覆了多个行业，改变了多个行业的游戏规则。这就是主流与异端的博弈，最终边缘化的异端成了新的主流。未来某一个行业的颠覆一定是来自某个边缘化的异端创客。

这种颠覆式创新通常来源于边缘化的非主流人士，这些创客是具备多学科跨界的多面手，可能将各个学科进行融合渗透，具备极强的想象力与创造力。绝对不是今天各大学培养出来的标准答案高手或者课堂英雄，大学不教创造力，也不会教颠覆式创新、破坏式创新，最多教你如何改进。全世界主流大学商学院的教材几乎都一样，它们的课程只会教学生做好管理规划，按部就班，循序渐进。学生受了这种传统方式的教育，考试成绩越高，中毒越深，变得只会守业，维护现状或者改进，不会去颠覆或者改变现状。

其实，破坏式创新和颠覆式创新是一种思维模式和思维状态，一种改变游戏规则和更换生态系统的定制化工具。只要掌握了这种思维方式，掌握了这种定制化工具的使用说明书，人人都可能成为一个创新创业高手，一个颠覆者。

中小企业很容易掉入“单一技术与产品化陷阱”，即掉入某项技术与产品的改进的竞争怪圈。中小企业家缺技术、缺资金，如何与行业龙头竞

争？只能加入它的价值链做一个供应商，自得其乐。30年以来，中国拥有大规模的低端制造业，产品严重过时过剩。围绕某个产品进行不断的技术改进，降低成本，压低价格，企业都在微利甚至无利润经营，毫无出头之日。这些主流的红海市场产品让中小企业家过着不温不火的日子，食之无味，丢了可惜，难以舍弃。

创造全新需求和全新市场，避开主流红海市场，去找一个细分蓝海市场，拓展一片新天地，才是中小企业的未来生存之道。如同凯文·凯利在他的《失控》一书中说道："颠覆性创新技术往往来自非主流，它们有一些共同点：最初的产品质量很差，一般人完全忽略。"属于边缘化不被重视的产品，市场小，风险高，无人进入参与竞争。中小企业缺乏资金和技术，只能进入边缘化市场。可是，这些边缘化势力会快速扩张，病毒式蔓延，最终颠覆整个行业。

大公司的竞争生存法则

1.自我颠覆

大公司必须高度关注全球科技趋势和创业趋势。然而，大公司通常缺乏危机感，处于主流市场地位，主要精力都在改进，维护市场份额。其实大公司与小公司一样脆弱，因为大公司相对较难创新，颠覆式创新大都来自于小公司。例如目前的比特币和区块链技术迟早会颠覆金融行业的现有格局。面对中小企业的破坏性创新，大公司必须有所准备，进行投资或收购。也许你今天的行业优势地位，就是创新的障碍。要自我颠覆，这一点很难做到。如果市场份额在缩小，在合适的时机，大公司应当将某些业务或资产剥离出售。当年通用电气的CEO杰克·韦尔奇上任后的几件事就是放弃眼前的优势，给未来铺路，根据“数一数二原则”将自己的一些优质资产分批出售，卸下包袱，获得了新生。但是柯达却错过了大好机会，虽然柯达在1975年就发明了数字照相技术，但是没有推向市场，实现产业化，不敢自我颠覆，直到最后被他人彻底颠覆。柯达没有“自杀”，最后被“他杀”。

2.建立独立的创新型组织

针对公司传统业务，老公司继续传统业务，同时必须建立一个新的独立的团队，来开发新的业务。九富理财旗下的一个公司“悟空理财”就是经典的成功案例。公司传统的理财业务急剧下滑，公司于2014年7月在内部建立了一只独立的小团队，孵化了一个基于微信的理财产品“悟空理财”。不到一年，这个公司获得了巨大成功，并且拿到了巨额的风投资金，不到

一年，项目估值高达十多亿元人民币。从此，悟空理财的业务模式基本取代了九富理财公司的传统业务模式，同时还在企业内部孵化了更多的互联网金融企业，实现了就地转型。

3.内部竞争胜出

绝大部分大公司都无法创新，陷入了大公司的“创新者的窘境”。然而，腾讯的内部创新策略却战胜了这一魔咒，跨越了这一陷阱，微信的诞生改变了腾讯的命运。腾讯的传统产品是QQ，手机QQ诞生于2003年，2010年市场份额超过了60%，属于腾讯无线事业部，是腾讯公司在移动端最早的主力资源，也是最早为腾讯创造利润的业务部门，这个部门应该成为无线业务的主力部队，然而，这个业务部门的收入也开始逐渐下降。

按理说微信产品应该由这个业务部门开发。如果安排到其他部门，就属于内部竞争。马化腾深知，无线事业部是做不出微信产品的，需要另外一个全新的大脑来开发新产品。这个任务交给了腾讯广州研发部的张小龙。张小龙是湖南人，早年毕业于华中科技大学，是具备高度艺术情怀的技术极客，曾经成功研发出Foxmail。后来连人带公司卖给了腾讯，成为腾讯的广州研发事业部。2010年11月张小龙带领团队，用了4个月的时间开发出了全新产品：微信。微信不但颠覆了QQ，而且颠覆了整个行业。尤其是微信推出支付功能后，改变了行业生态系统，让阿里巴巴整个体系陷入了焦虑状态。微信的免费语音通话功能让中国移动陷入了困境。微信改变了世界！

2013年11月9日，马化腾曾经说过，微信如果不是出在腾讯，对腾讯将是灭顶之灾，我们根本顶不住。美国WhatsApp（出售给了Facebook）

的估值是190亿美元，微信的估值是640亿美元。今天，因为微信，腾讯的股价大涨。2014年5月6日，腾讯宣部成立微信事业群，由腾讯高级副总裁张小龙担任事业群总裁。

4.并购式创新

无论你现在是否需要这个小公司，都要进行竞争战略布局。先将某个边缘化的小企业买下收入囊中，以免让竞争对手买走，与自己竞争，用它来毁掉自己。因此，上市公司在大规模收购中小企业。谷歌于2007年收购安卓系统也属于同类型案例，结果出现了出乎意外的收获。在硅谷的大公司中，思科收购的公司是最多的，它的市值和创新力主要靠并购中小企业来维持。为什么硅谷的技术创业如此狂热呢？因为大公司在天天等着收购它们。今天的创业者不用担心你的公司是否能够上市，最好是做一个连环创业者。网络时代的技术创业，三年到五年就可以卖掉一个公司。想想看，如果一个狂热的“90后”创业者学会了技术创业，在40岁以前他可以创立并卖掉几个企业呢？网络时代为我们创造了一个创新创业的生态链，如果你创业，就会有人投资，如果你做得好，就会被人买走，那么多上市公司都在“等米下锅”呢！

在传统的商业模式中，企业的价值在于企业的商业模式的盈利能力，而在互联网平台模式中，企业的盈利能力无须得到市场的最终证实也能具备一定的市场价值。企业无须盈利既可以直接申请上市公开发行股票，或者被上市公司并购。资本市场看重的是该企业的未来价值。例如，YouTube网站从2005年创立到2006年被谷歌以16.5亿美元收购不到两年时间，没有任何盈利模式。

上市公司在收购硅谷的互联网明星企业时，从不考虑其盈利模式，只关注技术、商业模式及未来的市场价值。因为硅谷出现的一些颠覆式创新技术令许多大企业心惊胆战，必须将其消灭在萌芽状态。例如，微软愿意出巨资并购一些新技术企业。面对竞争，微软的策略是“接受、扩展再摧毁”。微软的这一竞争策略是当年英特尔副总裁在美国司法部起诉微软垄断中出庭作证时披露的。

2010年斯坦福大学几个毕业生创立了一家公司叫Instagram，专做可以进行照片共享的免费手机应用。2013年4月，Instagram获得红杉资本5000万美元的风投资金，估值高达5亿美元，而就在同一个月，Facebook宣布，将以10亿美元的现金和股票收购Instagram，该公司没有任何利润，盈利模式并不成熟。

数字化时代的免费模式

在数字化网络时代，免费产品和服务将越来越多。免费是一种生存法则，一种竞争力、影响力，一种最佳推销手段。事实上，免费已经成为一种商业模式，也是互联网经济的一大特征。克里斯·安德森在他的《免费》一书中，详尽地描述了互联网时代免费商业模式的竞争力和生命力。今天免费盛行的商业模式是建立在数字化技术基础之上的新型经济学或者未来经济学。免费模式是企业向用户展示了一种将产品和服务压低至零的卓越能力。免费模式尤其体现在软件产业，一个软件产品的成本与价格终究会趋于零，这时候企业就可以实行免费策略打败竞争对手，以获得行业的垄断地位。例如，360杀毒软件的免费推出，金山毒霸以及业内的其他竞争对手全部消失。百度地图和高德地图都是免费使用，否则难以维持行业地位。许多国内的互联网企业免费模式均使得国外的竞争对手无法进入中国市场。西方人不了解中国的网民是酷爱免费产品的，因而被迫退出中国市场。

在传统产业中是不可能实行免费策略的，因为销售递增，成本也在递增，而软件产品是一种人工智能的科技成果。软件产品的成本是难以精确估算的。软件研发的时间和人力资源的投入都可以透明化和量化，而研发人员的智力和过去的教育投入并没有计入成本。当产品销售到一定程度，成本就可以归零，实行免费策略了。因此，唯有企业有能力打造创新产品，获取创新红利，让产品产生创新溢价，企业才能够采用免费战略竞争生存。

免费意味着实力和富足。我们其实已经进入了一个充满免费产品的“交叉补贴”时代。只有创新型企业才有可能打造多样化的创新产品或服务，实行“交叉补贴”策略，推行零成本战略，抢占市场，甚至垄断市场。未来中国的各行业都会出现三到五家竞争对手，如果企业都在做单一产品，或者单项服务模式，就很难以获得生存空间。在传统产业或者先进制造业中，通常允许两三家企业同时竞争，而互联网行业，每个领域只允许一个企业垄断市场。无论是什么产品，只要推向市场，尤其在网上销售的时候（货物的租金和货架成本几乎为零），同一款式每年必将贬值50%，最终会有人白送。因此，如果企业不研发新产品，就会立即遭到免费战略的袭击而退出市场。

慕课（Mooc）在互联网上免费授课。我们今天的教育不改革，慕课将会打劫这个行业。慕课让数百万人同时在线免费学习全球最好的课程，由最优秀的老师讲课，传统教师的价值将受到巨大的冲击！美国硅谷的Coursera慕课有400多万人同时在线学习，让最优秀的老师给天下人讲课，受教育是每个人平等的权利。互联网让这一切成为可能。

免费商业模式是基于互联网和数字化技术时代的产物。如同摩尔定律所指出的规律，电脑处理器的价格平均每18个月会下降一半，而网络带宽和存储器的价格下降速度更快。互联网的这三驾马车使得所有产品的价格迅速贬值，向零点趋近。我们也就知道为什么在互联网上没有高价产品的原因所在。网民在线购物就是图方便和低价。免费经济学原理告诉我们，在数字化网络时代，企业不能以单面商业模型经营单一产品或服务，必须懂得建立多面模型的艺术，多面模型使得企业具备“交叉补贴”能力。

第3章　创新领导力

杀不死我的，只会让我更坚强。

——尼采

组织的精神是由领导所主导的。要让组织伟大，首先领导者自己必须伟大。组织腐朽也必然是因为领导腐朽。

——彼得·德鲁克

创新领导力是信息与智能时代企业家反脆弱博弈的核心竞争力。

——李利凯

重构领导力要素

世界经济是冰火两重天，西方国家走向衰落，中国经济依然发展强劲，处于第二次科技产业爆发的前夜。西方的创新资源过剩，中国短缺，于是中国企业大规模走出国门跨境并购西方企业。就像30年前西方国家纷纷进入中国投资，创办独资、合资企业，为的是降低成本，提高生产效率。时至今日，中国经济处于同样的境遇，各项成本已经上升，中国的低成本模式必须走出国门，将低端制造业转移到更低成本的地区，同时在本国发展高端制造业。中国国内经济是冰火两重天，传统产业已经衰落，大批传统企业倒闭，同时又催生了大批创新型企业，新经济拔地而起。中国经济正处于产业大转型期的初期，新经济正在与传统经济博弈、融合与渗透，这一过程将持续另一个30年。传统经济产业链与价值链正在逐步退出历史舞台，新经济产业链、价值链、新的知识链和教育资源正在逐渐形成，适应新经济的强劲需求。此时此刻的企业家必须改变认知，不断学习新经济管理知识，看清形势，做出最佳选择。

互联网创造了新经济价值链，重构了创业，同样也重构了传统管理学关于领导力的理论。在新经济价值链环境中创业，99%的人根本不会天生就具备创新领导力（creative leadership）。传统的领导力理论只适用于工业时代的创业和经营管理模式，重点在于守业，建立护城河，传统行业的未来是相对可以预测和把控的，一切都是相对确定的。信息时代的科技创业是在一种高度的不确定状态中创造新产品和新服务，要求创业领袖对未来的高度不确定性具有相对的把控能力和洞察力，而事实上未来的不确定性事难以预测和把控。许多人要花很长时间才会领悟到这一点。领导一

个创业公司是一门艺术，更是一场血雨腥风的游戏。在大多数日子里，大家疯狂地像敢死队一样向前推进，期待出人头地。不幸的是这过程中80%以上的创业者都会失败。可以说，绝大部分心理正常的人是不会去创业的，他们会选择为他人工作。出海就会遇到海难，何必去送死。你必须是个大胆的极度疯狂的人，才能冲破重重障碍，穿越最后的五公里冲刺。美国硅谷最好的孵化器里创业成功的企业不超过20%。

德鲁克是当代管理学之父，他对领导力与变革有非常精辟的论述。传统管理学理论中的领导力论述对我们提升创新领导力有重大启示。德鲁克的领导力论适用于各个行业和领域，适用于志愿者、家族、社团、医院、政府组织、学校，等等。德鲁克对领导力的本质做了如下论述。

（1）身为领导，必须真挚，必须了解自己的强项，同时发挥自己的强项。高效领导力改变团队绩效。

最容易获得成就的方法是集中，要从最重要的事入手，某一时段只专注与一件事，“将正确的事做好”。领导者要善于制定公司战略以及向团队分配资源，让团队承担重要责任，让团队获得成就感。领导的能力成长与团队的绩效增长是相辅相成的。因为领导在左右下属和团队的命运，领导力低下必然阻碍公司发展。领导要了解自己的优点与缺点，领导者也有短板，因此要建立机制让员工及时向领导提出合理化建议，帮助领导提高管理效率。许多的合理化建议来自基层员工。总之，无法了解自己的领导是无法领导企业继续前进的。因此，作为领导，一定要真挚。只有真挚才能发挥领导力。这里说的真挚是指个人完整性，即诚实与清廉，如果领导缺乏这种真挚，就会对团队造成破坏。

德鲁克强调在他的管理学论述中指出，所谓领导力就是提高理想，提高水准，以及提高超越普通极限的人格。以这样的领导力为基准，通过日常实践确立行动与责任的严格规则、成果的高度标基准，以及每个人对工作的敬意。这样的组织精神是无法战胜的。

（2）决定任务、目标和使命。提出问题：我们公司的事业究竟是什么？我们的客户究竟是谁？

领导者要对公司的产品有精准定位。这样才能让团队团结一致，能够自发行动，任务和目标明确，且具备创造成果的智慧。德鲁克特别强调，团队的使命感能够提高团队凝聚力。领导者要向团队解释“我们为什么要做这个工作”，看上去这个问题并不是问题，但是当每个团队成员独立工作时就很容易忘记自己的工作目标。

（3）如何调动专家积极性？如何用人之长？你的工作交付方式会对工作接收者创造动力。

领导者需要斟酌人才类型和层次，要辨别每个专家、技术人员的特长，他们普遍能力较强，有自信，工作自觉，很在意公司为他们提供的薪酬计划和绩效考评。向他们交付任务时，要实行高标准目标管理。

领导者管理一般员工的方法略有不同。普通员工通常看不到自己的长处，管理者必须多加鼓励，培育他们的责任感、自信心和自豪感，告诉他们应该卖什么以及怎么卖，让他们及时找到自己的定位，以自己感觉有效的方式完成任务。这样团队才能以最佳的状态投入工作。打动每个人，发挥每个人的强项，激发每个人的工作动力，是领导者的重要责任。

德鲁克在他的关于现代管理的系列著作中强调："骄傲和成就感是无法脱离工作存在的。它们必须从工作中产生……人们能从中成就自己的骄傲……当他们认为工作很重要的时候，同时也会感到自己很重要。"当员工觉得自己很重要的时候，就会产生责任感。

（4）明天的胜利将属于变革型领导。引领变化，开创未来。

关于创新与企业家精神，德鲁克在他的书中指出：创新改变未来，是永远的常态。创新会带来竞争与恶战。领导者若不能引领团队走在最前沿，组织将很难生存下去。要想在这种极具变化的世界中求得生存，只能成为亲自引领改革的变革型领导。变化与持续是相辅相成的，没有创新就没有可持续发展，领导者必须率领团队创新。

一个伟大的领导就是了解并不断改进自我的人，要不断追求下一个更伟大的目标。因此领导者要加强自我管理，这实际上是一场自我革命。要求你站在团队领导的立场上思考与行动。领导者对自己有了清醒的认识，善于开发自我，才会获得团队的尊重，才会提升领导力。德鲁克的领导力论述十分经典，我们要认真学习与研究。领导者如何让团队团结一致，能够自发行动，去创造经营成果；如何用人之长，将每一个人放在正确的位置上，发挥长处，完成既定经营目标，既是智慧，也是一门艺术。现代管理学的系列鼻祖如泰勒、熊彼特、杰克·韦尔奇对管理学中的领导力还有更多的经典论述，他们的管理学课程在全球的商学院已经讲授了40～100年不等。

刘澜教授是中国的领导力专家，是受到哈佛商学院年度领导力论坛邀请的唯一的中国领导力专家。他在国内各大名校给EMBA总裁班学员讲授

领导力课程。他在《领导力十律》一书中强调的领导力十个方面包括：

1）承担责任；

2）解决难题；

3）密切联系群众；

4）讲故事；

5）当老师；

6）从失败中学习；

7）反思；

8）深思；

9）认识自己；

10）成为自己。

刘澜教授的领导力十律是针对传统企业的管理法则，注重现状管理，强调管理者领导力是“应该做什么”。关于领导者如何面对行业未来发展的不确定性以及如何率领团队去变革创新，去创造下一个奇迹，刘教授在他的《领导力十律》一书中并没有论述，但是他的书可以为我们的创业者提供良好的指导。创新创业者的领导力除了德鲁克以及刘教授所列出的重要内容之外，我认为还要包括更多要素。

杰森·卡拉卡尼斯（Jason Calacanis）曾经在硅谷的一次演说中强

调：“让我们面对现实吧，放弃一切物质和生命中重要的事情去执行一个自杀式的任务，（创业）这是‘绝地武士’的事，不是凡人能干的。”问问你自己：

·你愿意卖掉所有东西支付团队一个月的工资来维持公司继续运转吗？

·你愿意刷爆自己的两张信用卡、负债两万美元来维持这家创业公司继续运转吗？

·你愿意在你苦力支撑公司运转的时候，说服你的团队成员让他们迟拿三个月工资吗？

如果愿意，你可以选择创业，踏上创业的征程。创业成功有规律可循，如果真想成功，你必须有创业导师，必须接受创业管理培训，掌握创新创业的管理艺术。最重要的是，你还要足够了解自己，看清自己究竟是哪块料。在建立创业团队时，邀请联合创始人加入团队，可以弥补各自的不足。你能够领导一个部门，并不见得你能做公司的CEO去领导整个公司，也许你就是一块部门总监的料，那么要勇于面对现实，让真正具备创业领导力的人担任CEO。CEO必须面面俱到，能力相对全面，不一定比部门经理在某个领域做得更好，但是他是这个“创业交响乐团”的总指挥。他是一个小通才，能够准确把握每个部门的经营目标和实现手段。

传统的关于领导力的论述很多，此类课程在传统的商学院都有教授。以上理论对我们从事传统的企业管理是很有帮助的。然而，对于新经济创业管理来说，仅有这些是不够的，我们还需要更多。

创业领袖：交响乐团的总指挥

创新创业需要一个领军人物，或者灵魂人物，有崇高的思想境界，他就是创业领袖。他必须具备自我管理智慧与无限激情，充满梦想，内心强大，愿意放下身段向众人或者贵人求助，敢于冒险，不拍失败，天天想着去做一件与众不同的事。他必须有高度的责任感，他善于激励团队，去播撒创新创业的火种，去点燃他人心中希望的篝火，今日播种，明日收获！总之，创业的成败，一切都与这位创业领袖有关。稻盛和夫将人才分为“自燃型、点燃型、不燃型”。创业领袖必须是自燃型，要去激励他人，点燃他人心中的篝火。他应该是一个理想主义、英雄主义和冒险主义的化身。

这里描述的创新领导力是指在信息时代和网络社会科技创业过程中的创业管理领导力。今天的科技创业必须创新，意味着在一种高度不确定的状态中去创造新产品与新服务。要求创业领袖对未来的高度不确定性具有预测和管控能力，这种创业管理不仅仅是一门科学，更是一种艺术。既然创业管理是艺术，创业者就必须反复学习和练习才能掌握，不可能天生就会。创业领袖就是一个创业交响乐团的总指挥，千万不能够忘记自己的角色，你了解每一样乐器的性能，但是你不能跑到乐队里去演奏，你必须站在指挥台上指挥乐队演奏。可是绝大部分创业领袖只会自己做事，不会指挥，也不会委托他人做事，创业领袖指挥了一阵子以后，忘记了自己的工作目标，跑到乐队里弹钢琴去了。

你真的要去创业，做创业领军人物，做一个创业领袖吗？先好好了解

一下自己吧，看看自己究竟是不是那块料。做创业领袖必须具备创新创业领导力，而技术创业时代的创业领导力的关键要素都是极致软实力，与传统产业的企业管理领导力完全不同。

创业者首先必须跨越自我能力认知的困惑。企业的创新竞争力来源于企业家的个人创新竞争力。每个企业家都应该好好问自己：我的个人能力范围在哪里？我的个人优势在哪里？我的被利用价值何在？我究竟有多厉害？然而，人通常无法对自己的无知和弱点形成清晰的认知。大部分人容易自我感觉过于良好，充满优越感，骄傲自满。对别人的优点和缺点容易做出清晰的分析和判断，随意评头论足，却无法认清自我。哈佛大学心理学教授霍华德？加德纳博士是世界知名的认知教育专家，他提出了多元智能理论来解释人的行为能力。他将人的基本能力分为七种，其中的任何一种能力都是点石成金的关键，但是其中的自控能力是至关重要的能力。受到加德纳教授多元智能理论的启发，我创立了一个企业家个人创新竞争力模型，可以帮助我们认清自我，对自己的个人创新竞争力形成一个基本的检验和评估标准，在人生经营过程中找到自己的精准定位。个人创新竞争力模型包括了六大元素：自学能力、思考能力、创新能力、领导能力、交际能力和语言能力。其中自学能力和创新思考能力是关键要素，被列为通向创新成功之路的核心竞争力。这两种能力在大学的课堂里是学不到的，只能在特定的环境中受教育熏陶或者在社会上靠打拼磨炼成就。

创业的失败概率是99%，人生经营是一件苦差事。其实在一个中等规模的公司上班是最舒服的，但是有许多人拒绝平庸，有许多梦想，不甘心为别人打工，非要去创业，其实你的成功概率只有1%。你不知道你在赌博呢。许多人认为，赌博也是有赢的机会嘛！也许我能赢。事实上绝大部

分人都被极少数的成功者打败了，这些人的成功往往都难以复制，成功的原因各不相同，有能力和运气成分，但是失败的原因只有一个：创业管理失败。许多人不知道创业的艰难，放弃舒服的工作非要出去创业，结果绝大部分人都失败了。绝大部分人注定要失败，成功的人为什么是你？除非你想到了以下的一些要素。

无论是在美国硅谷，还是在世界其他地方，一些疯狂的创业者都会聚集到硅谷创新创业，因为那里有创新创业完整的生态环境。一批狂热的创业疯子会在那边遇到同类，于是他们结盟，组成了团队。

杰森·卡拉卡尼斯是Uber和知名匿名社交应用Whisper的早期投资人。他曾经说过，创业是残酷的游戏，只有那些最有能力的领袖才能领导团队披荆斩棘走到终点，是智勇超凡的“绝地武士”的使命，而现实却是太多的小孩子随便拎把光剑便以为自己能打败凯撒大帝。

我早期做律师的时候为许多世界知名的投资基金提供法律服务，做项目尽职调查，还经常处理许多投资失败的案例。投资人绝大部分投资都失败了，成功概率非常低，可见创业成功的概率真是百里挑一。创业者的自我认知能力十分重要，要真正了解自己究竟是不是创业的那块料，光知道苦干根本没有用，创新创业需要管理，而创新领导力其实是一门艺术。

激情、信仰与反脆弱博弈精神

在挑战权威的信息和智能时代，怎样才能成为一个合格的领导者呢？一个创业者很难在企业创立之初就树立起领导权威。犹太人是一个极为推崇创新的民族，他们如果一个人希望成为领导者，就必须“获得追随者”。那么，怎样才能获得追随者呢？首要条件是，你必须具备某些特征和素质。这些关键特征和素质包括以下四点：

1）要想领导他人必须学会追随他人；

2）要明确自己的目标和历史使命；

3）领导者需要拥有信仰，了解事实真相；

4）愿意在关键时刻承担领导众人的责任和义务。

如何解释“要想领导他人必须学会追随他人”呢？我因从事跨境科技投资而常年穿梭于以色列和美国硅谷之间，与许多犹太科学家、教授、律师、投资人、创业者交往甚为深入密切。他们为我做了解释。如果一个领导者要想拥有且希望长久维持众多的追随者，首先必须让追随者了解这个领导者的内心世界，了解领导者的价值观和最终使命。同时，追随者必须发自内心地认可这些价值观和历史使命，他才能够在追随者面前创造软实力和影响力，树立领导的权威性。这些价值观和使命感就是领导者的信仰，构成了领导者追随的公认价值观，也就是公司的规则、领导原则和公司的终极目标。简言之，领导者与他的追随者都要有一个共同的、大家公认的利他主义价值观和使命感，一起来追逐共同的梦想，实现共同的目

标。我们可以清楚地看到，当今全球卓越的企业都有一个企业领导者和员工共同认可的价值观和使命。

信息时代为我们创造了更加不确定、更加不透明、更加随机和更加脆弱的商业环境。大企业越来越难以生存，边缘化的中小企业可能成为未来的行业领袖。那么今天的企业家和创业领袖如何在这种高度不确定性中做出理性决策并获取收益呢？面对信息与智能时代的科技浪潮和人工智能革命，今天的企业家和创业者首先需要改变思维模式，提高学习与认知能力，树立新经济价值观和认知模式。要有归零思维，回到原点，踏上征程准备二次创业，要有敬畏精神，培养足够的创业激情和反脆弱博弈精神。信仰是创业者甘冒风险的动力与源泉。信仰是软实力，是今天的企业家领导力的重要组成部分。简言之，信仰会创造无限激情和无限精力，如果你认为天下没有解决不了的问题，你就会不懈努力。眼前的问题还没有解决是因为我们还不够努力，人脉和人才都不够，没有去穷尽一切手段，没有去适当地求助高人。

人的一生总是深受恐惧与贪婪的困扰。我们生来一无所知，一无所有，对生老病死都充满恐惧。因为害怕风险与失败，不敢改变，也不敢去创业。如何免于恐惧与贪婪的困扰？我们通过后天的教育与训练，这种对创业或者投资风险的恐惧意识可能逐渐减退。我们为什么要创业？答案会很多。出于信仰、个人梦想、渴望早日实现财务自由的冲动，或者某种贪婪的欲望，都会激发创业者的无限激情，走上创业之路。这种激情就会助你战胜恐惧和所有的困难，伴随这种激情的贪婪可能会践踏法律和跨越道德边界，最终可能走向犯罪。

在前面我已经强调，信息时代的一切都具有高度不确定性和不透明性。只有以更多的交互式信息和多维空间信息才可能抵抗这种不确定性。在这里我要着重强调，仅仅拥有充足的信息并不能使一个人成功。一个创业领袖还必须拥有信仰和激情。拥有信仰和激情会给予一个创业者无限的反脆弱博弈精神和能量。信仰会使人充满使命感，赋予人无穷的力量，无论遇到任何艰难险阻，他都不会放弃。没有放弃，就没有失败。那种无信仰、无底限、无敬畏的“三无创业者”是很难以成功的。有信仰就会有正面气场和正能量风水，有创业情怀，有人格魅力，足以吸引众多的优秀人才加入团队。有信仰和激情的创业领袖会带领创业团队在创业过程中不断获得反脆弱、反恐惧、反贪婪的能量，穿越危机，跨越陷阱，走向成功。

创新与创造、改变世界是犹太人的信仰。犹太人认为，解决问题的决心是上帝给予的力量。有几句犹太谚语这样说道：“上帝对人类如此的温和，以至于人类不能解决的问题至今还没有出现。”“万丈深渊终有底，上帝会将任何坠落触底的物体迅速托起。”大自然的运转规律就是物壮则老、兴衰轮回，告诉我们永远不要放弃。

有了信仰就容易找到人生目标，拥有人生目标就要全力以赴地去实现，由此产生激情和无限精力，并且会提高创业成功的概率。无限精力意味着创业团队需要付出比常人更多的工作时间，每天至少工作15个小时，要比竞争对手付出更多才能胜出。面对所有的创业逆境和压力，如果没有强大的信仰和信念支持，创业者是不可能成功的。文艺复兴时期的奇才达·芬奇、苹果公司创始人乔布斯和特斯拉CEO埃隆·马斯克都是因为有创新的信仰才创造了奇迹。

美国著名作家纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在他的《反脆弱》一书中写道："创新事业充满不确定性，充满风险，失败概率极高。但是正是这种脆弱、动荡、颠覆、风险、错误、随机性、混沌和压力会带来高收益，因为所有机遇都潜伏其中。"因此我们要学会如何在混乱和不确定性中寻找缝隙中成功的机会。

创业者与困难的搏斗就好比风与火的博弈。塔勒布将创业与失败描述为风与火的博弈。失败对成功者是必要的，一个人要学会从自己的错误和他人的错误中学习。一定要记住未来的商业环境将更加动荡、混乱和不透明。整个创业过程就是一种与竞争对手和种种困难的博弈过程，也是一种风与火的博弈时刻。创业的篝火应该愈演愈烈，风险与失败之狂风时刻伴随着你、袭击你。如果风过于强大，而创业者内心缺乏信仰，狂风就会将你的烛光吹灭，但是充满信仰的创业者心中的篝火是任何狂风都无法吹灭的，这种风只会使创业之篝火越烧越旺。受到塔勒布理论的启发，我将创业者的这种风与火的博弈过程描述为反脆弱博弈精神。创业过程中的失败是必要的，而具有了反脆弱博弈精神，成功也是必然的，这就是创业者的"必要必然"之说。缺乏信仰的创业者内心好比烛光，一吹就灭，而充满信仰的和激情的创业者的内心好比篝火，风越大篝火会越烈。因此我们得出一个反脆弱博弈公式：激情 + 信仰 = 篝火；激情 + 缺乏信仰 = 烛光，一吹即灭。

有句拉丁谚语说得好："艺术家成长于饥饿之中，是那种困难唤醒了天才。"你的信仰、激情以及反脆弱博弈情怀与你的创业成功直接关联。只要你认识到了这个秘密，你就会属于那些成功的极少数人之一。创新创业狂人必须聚集在创新创业的生态系统之中，哪里聚集他们，哪里就会发

生创新，发生技术革命！一位疯狂的创业领袖会吸引同类，组成同行部落，建立同行宇宙，最终打造强大的团队。创业营就是创业者疯人院，都是白日做梦的狂人！

这里强调的信仰就是文化价值观、宗教信仰、企业终极使命感。如果一个创业者还没有找到信仰，也缺乏企业终极目标，那么最好去多多读书和学习，多多社交，向他人求教，直到找到自己的信仰。因为信仰是软实力，是创业领导力的重要组成部分。如果一个创业领袖缺乏信仰，也没有找到企业的终极使命和目标，那么他的团队成员就无所适从，就不知道应该如何配合他，与他一起实现大家共同的目标。我从事科技投资，专注投资那些能够给行业带来颠覆性变革的新技术，这种项目很难找到。如果我发现一个科技创业企业有了一个充满信仰的真正的创业领袖，那么我认为天使投资人就可以考虑投资他了，不要管他做什么，反正他一定会搞出某些名堂来。这件事他也许失败了，但是他还会做出别的事来。他是一个充满信仰和激情的创业领袖，这些素质是创业者成功的必要条件，而其他团队成员只是成功的充足条件，其他人员可以跟随创业领袖随后加入。只要融资成功到位，创业领袖可以逐渐通过招兵买马让团队变得完整，如果天使投资人要等到完整的创业企业团队完全到位，才考虑投资，就已经晚了。早期投资只需要看清创业领袖这个人就可以了。

创业领袖有信仰，就会充满激情与正能量，精力无限。社会各界的增值资源都会向他汇聚，帮助他成功。有信仰就不怕困难，勇于面对失败，从不放弃。这里所说的信仰包括宗教和非宗教信念。世界上许多宗教都有许多共同点，世界上最适合推动创新创业的宗教信仰是犹太教和基督教。这两大宗教与资本主义的诞生有着千丝万缕的联系。关于这一点，读者可

以去看一下马克斯·韦伯的《新教伦理与资本主义精神》一书。犹太人在世界上创造了犹太教和基督教，还创造了信仰、财富与科技。创新与创造、改变世界是犹太人的信仰。全球1400万犹太人中，教授、律师、医生、艺术家、技术工程师、创业者、诺贝尔获奖者非常多。因为，创新与创造是他们的信仰。犹太人普遍多才多艺，会讲多国语言，在多个领域都具备专业知识。以色列的犹太人普遍都会创立4到5家公司，许多人已经60多岁甚至70多岁了，还在忙碌奔波地创业，为什么？因为有信仰，有了信仰就会有激情和无限精力。因为文化价值观在推动一切，而激情和精力会提高创业成功的概率。无限精力意味着创业团队需要付出比常人更多的工作时间，每天至少工作15个小时，要比竞争对手付出更多才能胜出。面对所有的创业逆境和压力，如果没有强大的信仰和信念支持，创业者是不可能成功的。

创业领袖必须认识到，转型升级或者二次创业都是在混乱与波动中的博弈，重大机遇深藏在这种不确定性之中。我们的所有活动包括但不限于所有的商业经营活动，都会从逆境中受益。领导者要有思想准备，信息时代的所有机遇与不确定性、随机性、不透明性紧密相随。它们看不见，也摸不着，但是它们就在你跟前。如何抵御信息社会的这种不确定性呢？还是信息本身，关键在于不断学习、获取信息，信息就是数据，要尽一切所能获取那些具有代表性的数据，即大数据。大数据可以助你抵御商业经营活动中的不确定性。有了大数据，你就能展现高压之下的风雅，大数据就像北极星和指南针，没有它你就只能独自在黑暗中行走，迷途失向。

什么是必要的？什么是必然的呢？领导者要学会在混乱中寻找规律与秩序。动荡与失败有其存在的必要性，领导者要在这种动荡中培育反脆弱

能力。大自然具有奇妙的自我修复能力，当你快要跌入谷底的时候，只要你在坚持而没有放弃，上帝就会将你迅速托起。塔勒布在他的《反脆弱》一书中强调，人的健康状况会不时地波动，生病了不必恐慌，人体有无穷无尽的自我修复能力，不必过度干预和治疗。对病人的过度干预和治疗可能会将病人置于死地。只要你内心强大，充满信仰和自信，不断地从自己和他人的错误中学习，不断地从大自然中获取反脆弱博弈能量，那么你的精神力量最终必然助你战胜所有困难。反脆弱博弈精神就是愿意从前人的经验和教训中不断吸取养分，就像“泰坦尼克号”的悲剧为后人打造更加坚固的巨轮创造了基础一样。

今天的物理世界在全面走向数字化，数字化技术在跨界打劫，应用到所有的传统行业中，以降低成本提高效益，这就是一种最大的不确定性，行业与企业边界越来越模糊，企业最容易迷失方向。你今天的生意兴隆，明天可能收入减半，后天有人推出了免费产品，让你的产品一文不值。今天的领导者必须具备反脆弱博弈精神才能在逆境中成长。必须领悟大自然轮回波动的奇妙规律，内心永远充满信心与喜悦，从不感觉彷徨与孤单。相反，如果你一直处于一种安逸舒适和超稳定的环境中，你的一切都处于松懈状态，你的身边也许就埋下了一颗“定时炸弹”。

领导者要学会在充满不确定性的世界中竞争生存，反脆弱博弈是一种生存智慧，是企业经营的精神支柱。就像阳光、雨水和空气一样，时刻都在滋润着我们的心田。要做好一切思想和心理准备，迎接所有的错误、波动、颠覆、混乱，甚至某种突发性事件，例如战争与自然灾害等。机遇永远与风险相随，就看领导者如何应对这一切，如何在这种高度不确定性和不透明性中自由探索和试错推进，如何在混乱和动荡中做出理性选择，创

造新产品与新服务，获取创新红利。

质疑与批判性思维的领导艺术

如何与信息时代的随机性和不确定性展开一场反脆弱博弈？如何获得反脆弱能量？反脆弱博弈的基石还是信息本身。我们要学会获取信息，学会在云端超大量的信息海洋中去获取不完备信息，还要做出理性选择。那么如何才能做到呢？就是验证和求证，如何验证呢？通过质疑与批判性思维的交叉验证法，寻找真理，挖掘真相，最终做出理性决策。我们所有的反脆弱博弈能量源自于激情、信仰、信息，以及针对海量信息的求证方法。

新经济创业管理与传统的企业管理的不同之处在于，后者是基于对已有的产业或者企业进行维护与优化，推动业绩提升，行业的未来或者公司的未来是相对确定的，而前者的一切都是不确定的。创业者需要对行业和企业的未来进行预测、把控与管理，要在一种高度的不确定性中成功地创造新产品与新服务。其实创业管理就是针对未来的不确定性、随机性和脆弱性的管理，一切过程都充满了疑问与未知。因此，要在这种状况中获得成功就必须有一种无穷无尽的探索精神，要对旧的事物质疑，对新的事物去深究、钻研和探索。创业领袖要善于引导、组织与管理整个探索环节，这就是创业领袖必须掌握的质疑与探询式领导艺术。

以质疑和批判性思维模式去探寻事实真相是创业领导者的首要任务。无论是大企业的转型升级实行内部创业，还是企业家独立创业，他们面对的一切都是不确定的，那么就需要领导者以质疑和批判性思维方法带领团队去自由探索公司产品或服务的事实真相。公司的产品或服务究竟满足了

一种什么样的需求？这种需求究竟是真需求还是假需求？是强需求还是弱需求？是长需求还是短需求？如何在不确定性中做出理性选择，并且获取收益？

创新与批判性思维存在一种必然的逻辑关系，也是创业领袖的有效管理工具。质疑与探询式领导艺术的基础技能就是让创业者具备分析与批判性思维，还要让培训员工具备同样的思维模式。公司的领导与员工都要善于对事物进行反思式探询，去寻找发现问题和解决问题的方法。在这个过程中，创始人要掌握询问技巧。领导者要学会鼓励每一个团队成员勤于思考，要参与团队协作，激发团队成员跳出问题看问题，培养独立的分析问题与解决问题的能力，激发创新思维的火花，在公司建立更好的团队协作关系。

早期的创业型企业，无论是领导还是员工都要学会提问与探询，无论是企业创始人、高管还是员工都要学会提出十个问题来解决一个问题。最好的提问是激励思考的动力与源泉，会产生无限的令人惊叹不已的力量。要让每个员工认真思考自己的价值观与人生观，要激励员工更多地去奉献，而非索取。在硅谷和以色列的一些创业型企业流行着这样的企业文化：“不要问公司能为你做什么，而要问你能为公司做什么？”创业领袖鼓励团队成员积极思考的最好方式就是让他们不断提问。为了解决一个问题，每个人最好能提出十个问题。对于教师也是一样，最好的老师所能创造的最佳教学效果的手段也是提问。提问这个看似简单的方法，绝大部分人就是不会。为什么呢？因为人们不愿意去思考，对事物没有深度理解，也就不会提问。许多人都缺乏对信息的深度分析与理解，不懂得反思式探询的应用手段。

从批判性的角度提问和质疑最容易让大家弄清楚事实真相。当真相大白了，团队的目标就会一致。公司就会走向正确的目标，团队就会成功地解决关键性问题。为什么许多创业者会陷入困境呢？因为在绝大多数情况下，他们根本就没有找到公司产品或服务的精准定位，他们在解决一个错误的问题，朝着一个错误的方向前进。他们根本就没有找到市场的真实需求。绝大部分创业者看到的市场需求看似需求，其实都是假需求。当创业者对公司的产品或服务做出精准定位时，必须搞清楚以下问题：真需求还是假需求？弱需求还是强需求？大需求还是小需求？长需求还是短需求？有了质疑和探询，就会进入深入调查，得出结论，找到真相，少走弯路，步入正轨。

当一个人向另一个人提问时，就会促使大家去思考，创造交际刺激和头脑风暴场景，错综复杂的问题很容易真相大白。美国华盛顿大学的迈克尔·马奎特教授是世界知名的领导力专家，有24本专著和100多篇文章。他在《探询式领导》一书中提到，质疑与探询式领导艺术可以将领导力推到一个新的高度，能够促使企业在一种高度不确定性的环境中寻找到努力的方向，去解决正确的问题。不断地提问与质疑，能够帮助个人、团队和组织迅速成长。提问已经成为我们迈向成功的必备要素。能力欠缺的领导者很少向自己或者向别人提出问题，而优秀的领导者能够提出很多问题，卓越的领导者则能够提出精彩的问题，提出精彩的问题，能够帮助你成为卓越的领导者。在公司建立质疑与探询式文化会给创新型企业增添巨大的正能量。领导者在打造公司探寻式文化的过程中必须充当主角，领导者回避质疑或者提问，会给公司造成灾难性损失。好领导会具备提问的艺术，善于提出好问题，提出有效的问题，提出的问题是正能量的、积极的、正面

的，而不是挖苦打击型的、负面的、消极的。

今天的领导者要善于面对严峻的现实，对事实真相要有敬畏感，要保持谦逊的心态。事实真相可能会令人失望，但是不能回避探索。创业领袖的所有决策都有可能出错，必须质疑！创新型企业所面对的未来是高度不确定的，因此，要想最终获得成功就必须在企业建立一种鼓励提问的企业文化，必须成为一个学习型组织。领导者要鼓励全体员工去质疑和探询。加里·科恩在他的《提问领导力》一书中强调，今天的领导者不可能是万事通，不可能预见一切、看清一切，因此领导者必须推动下属去质疑现状，去探询事实的真相。下属员工在工作第一线，更加了解市场。领导者不能觉得自己比别人懂得更多，要心胸开阔，不要害怕暴露自己的无知和疑惑。因为大自然是无情无义的，要谦逊地去探索大自然的奥秘，找到事态发展与成功的必然规律。回避质疑和提问就会阻碍组织信息的有效传递，甚至造成灾难性后果。历史上此类案例比比皆是。面对事实真相，领导者要保持谦逊的学习心态。

没有愚蠢的问题，也没有圆满的答案。一切都在变化之中，也许最愚蠢的问题开启了一个重要议题，还可以培养团队勇于承担责任的意识，质疑与批判性思维可以打破“群体思维”僵局，有效提问是领导者最重要的管理工具之一。如果在创新型企业内没有建立批判性思维意识，一言堂占据了上风，对任何意见都无人提问，无人质疑，这样的组织没有学习氛围，没有团队凝聚力，更没有团队协作精神。没有质疑、没有讨论，就没有机会统一思想，每个人都各持己见。质疑与探询可以让我们的思维变得更加清晰，促进团队成员之间的相互了解，最终会使大家的目标一致，增强企业竞争力。持续的探询式提问会使得解决问题的正确方法逐渐浮出水面，

从而推动公司不断创新。通过领导者与员工之间、员工与员工之间探询问题、解答问题，员工就会逐渐统一思想、统一口号，最终统一行动。通常解决一个问题，至少需要提出十个以上的问题，进行一场头脑风暴，才可能找到正确的答案。质疑与探询式文化会增强员工的自信，整体提升员工应对挑战的能力。

迈克尔·马奎特博士在他的《探询式领导》一书中专门描绘了提问的艺术。他在书中强调，为了提高头脑风暴的效率，领导者要学会提出正确的问题。正确的问题会创造正能量，是积极的、激励性的、富于创造性的，可以激发人们的想象力与创造力，产生新思想和新观点，最终找到解决方案。遗憾的是，许多人提出的问题只是在追究责任，批评式的、指责性的，充满了负能量，提出消极性的问题容易引发员工的自信心下降和自我怀疑，打击自尊心，让人们陷入深深的自责之中。然而，问题并没有得到解决。绝大部分人为显示权威，都会问出以下充满打击性的负能量问题：

·怎么搞的，任务没有完成？

·是谁在设置障碍？谁在拖后腿？

·你怎么连这个都没有搞明白？

·究竟出了什么问题？

·这样做你们不觉得是在浪费时间吗？

在创新型企业中，人才济济，有许多绝顶聪明的人，他们有很强的独立工作能力，他们是创业精英，只要你的领导方式充满了艺术性和建设

性，而不是充满打击挖苦之意，他们就一定能够完成既定任务。针对以上问题，可以换一种方式，效果会大不一样，例如：

·至今你对项目进展情况感觉如何？

·你觉得哪些方面还需要改进？

·你觉得这个项目的最理想结果是什么？

·你觉得完成这项任务的最大障碍是什么？

·你认为这个项目给客户带来了什么价值呢？

·为了最终达标，你需要什么样的信息或者资源呢？

·关于这个问题，说出你的最真实的想法好吗？

总之，好的问题可以让人们聚焦于核心问题，收集信息并进行发散性思维，引发人们深入思考，充满激励和启发性，给予人们解决问题的勇气和力量，让人们主动地去攻克难关，找到解决问题的答案。整个提问过程充满了谦逊友好、协作分享和学习融合的气氛。

爱因斯坦曾经说过：“最重要的事情，就是不要停止提问。好奇心的存在，一定有它的理由。”掌握提问的艺术会给领导者带来令人惊叹的效果。领导者一定要将提问的科学与艺术应用在创业管理过程中。要在合适的时间、以合适的方式、向合适的人提出合适的问题，化解管理团队的误解与冲突，打造团队凝聚力，管理团队就会充满创新力与创造力，不存在公司管理团队解决不了的任何难题。

使命、行动与结果的协同效应

世纪经理人、美国通用电气前CEO杰克·韦尔奇在他的新书《商业的本质》中提出了领导力三要素的协同效应：使命、行动、结果。他强调，在创业之初领导者要为员工指明公司的使命，也就是发展的终极目标。要提出问题：我们究竟要做什么业务？最终要成为一家什么样的公司？让员工明确了你的发展目标，再一起执行任务。同时领导者还要向员工明确说明公司的最终收益与员工有何关系，也就是要明确员工的薪酬计划。当员工理解了创业领导者的终极使命，也明确了自己的薪酬待遇，就会选择是否愿意一致行动支持领导者。这就是使命、行动与结果的领导力协同效应。

绝大部分创业者只会自己做事，不懂得授权他人去执行任务。柳传志先生在创立联想的过程中总结的管理三要素值得我们认真学习：建班子、定战略、带队伍。建班子指的是建立核心领导层，或者说是企业组织结构的框架，向企业一把手汇报的所有核心领导层。确定核心领导层以后，再从中选出具备全局观和领导力的业务负责人去组建自己的工作小组，每个核心领导层人员都是将帅之才，具备领导力，有明确的业务分工。创业领袖必须具备很强的核心领导层意识，而且要建立一个相互制约机制以管理好这个核心领导团队。每个企业都必须建立自己的企业文化，打造团队协作精神的唯一有效方法就是建立强势企业文化。打造强势企业文化的要素包括以下几点：

（1）提出企业使命与愿景、共同的价值观；

（2）建立严格的企业纪律和内部法规；

（3）建立企业内部的处理业务的方法；

（4）建立严谨的企业组织结构和执行体系。

创业领袖建立企业的第一天就要考虑如何建立自己的企业文化和现代企业制度。没有企业文化的企业是不可能成功的。团队成员的价值观一致、思想一致、口号一致，行动才会一致。不但要建立强势企业文化，还要大力灌输这种文化，使它深入人心。这样才会让团队成员找到自己与众不同的归属感。

创新型企业里的天才员工难以管理。对于技术创业型企业，创业领袖尤其要注意企业文化建设的科技化、人性化、娱乐化和艺术化。因为团队成员都是创意精英，聪明绝顶，难以驯服和驾驭，要想管理他们的思想和行为，可不那么容易。用谷歌的前CEO埃里克·施密特的话说，他们是创新者，崇尚思想自由，你不可能控制什么，你只可能去管理他们所处的环境。因此，如果你去参观硅谷的新锐创新企业，你会发现他们的办公室根本不像传统意义上的办公室，到处都是沙发、休息室、咖啡厅、娱乐设施，员工着装穿戴随便，可以带着宠物上班，可以随时吃零食。这些不能照搬到中国来，因为西方国家员工的受教育程度和自律程度完全不一样。

实现使命、行动和结果三要素的协同效应并不难。领导者的首要任务是建立企业文化与价值观。由于创业者来自不同的环境，是临时拼凑在一起的工作班子，一定会缺乏团队协作精神。创业领袖必须专门付出努力来设计团队的协作文化和组织纪律性，建立系列制度促进临时拼凑起来的工作班子的协作精神的形成，让团队通过协作释放最大的创造力和全部潜力。必须立即在团队成员中建立良好的人际关系，建立相互之间的感情纽

带和彼此的信任关系。大家既有和谐自然的工作关系又有相互关爱的友情关系。

创业领袖必须同时也是首席教育培训官，必须打造企业的一致性文化。做一名合格的“首席教育培训官”，通过教育培训打造团队的一致性。教育培训相当于在给员工一个支点，让他们撬动地球！思想一致、价值观一致、行动一致、步调一致，就是100条藏獒。日本人的团队建设与团队协作精神值得我们认真学习。日本广告公司巨头电通公司为新入职的员工做入职培训，培训课堂在电通总部50多层的大厦顶层。培训一个月每天步行爬楼梯，不许坐电梯。以此打造团队精神，强调统一思想、统一口号、统一行动！然而，最后的现实性问题还是薪酬，在员工进入公司的第一天，领导者就必须将每一个员工的薪酬计划搬到桌面上来说清楚。必须有文字确认，不能只是口头承诺。员工辞职离开公司的主要原因就是公司缺乏使命、没有未来、薪酬计划没有吸引力，而办公环境或者其他因素都是次要的。

科技企业家精神

信息时代的技术创业必然要创新，技术创业离不开科技企业家精神，科技企业家精神就是将技术转化为公司和产品的创业精神。这个时代需要更多的创业领袖去推动创新创业，推动科学技术产业化，让科学家和工程师变成企业家，要培养科学家的企业家精神。也许有些科学家和工程师无法成为企业家，但是我们可以将他们研发的技术变为公司和最终产品。

然而，要将某项技术变成产品谈何容易！所谓创业领导力就是创新领导力，或者说是对未来的高度不确定性因素的把控和管理能力。过去的30年中国创造的都是劳动密集型产品和资本密集型产品，移动互联网时代使得一切产品加速过时过剩，未来的创业是技术创业，唯有技术创业改变未来。技术创业需要科技人才，更需要知识。也许资金门槛很低，可是技术门槛很高。如果你想进入某个行业，你在这个领域得是专家，也许你会跨界打劫某个行业，那么你也必须是某个行业的专家才可能成功将技术跨界应用，改变或者颠覆某个行业，创造新的行业生态系统。你必须受过良好教育，不一定是应试高手，但一定是一个随机应变的高手，无线连接与组合资源的高手。你必须具备预见能力，高瞻远瞩，看到别人看不到的未来5年甚至10年以后的商业机会与行业发展趋势。

美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）曾在《经济发展理论》（1912）一书中论述，企业家就是“经济发展的带头人”“实现生产要素的重新组合的创新者”。

熊彼特首次突出企业家的创新性，创新是判断企业家的唯一标准。

管理学之父彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》（1985）一书中定义了企业家和企业家精神如下：

（1）大幅度提高资源的产出；

（2）创造出新颖而与众不同的东西，改变价值；

（3）开创新市场和新顾客群；

（4）视变化为常态，他们总是寻找变化，对它做出反应，并将它视为机遇而加以利用。

科技企业家精神之核心就是要从事技术创业。科技企业家精神对社会、国家乃至世界的幸福与和平至关重要，推动人类社会进步，构建可持续发展经济，促使人类具备创造力。那么如何构建科技企业家精神呢？唯有教育改变命运。将科学技术与企业家精神相结合，将实验室的创新技术转化为产业，转化为企业。

创业领袖必须充满冒险精神，在一种高度不确定的状况下去创造新的事物和新的价值，从无到有，从有到新，对现有的事物进行新的组合，发现新的机会，敢于承担责任，创造财富，改善现有的世界。没有人天生就具备企业家精神。企业家精神和科技企业家精神是靠后天的培训成就的。家庭环境确实可能影响创意、智力和自我效能。但是，适当的教育也的确能够将学生的注意力引向一个有价值的项目，且良好的导师能够鼓舞热情的追随者。让创业者拥有建立一个新的科技企业的动力与勇气，将创新科技转化为商业，将创新科技从实验室引入市场。这就是科技企业家精神。

以色列在打造科技企业家方面领先于世界其他西方各国。科技企业家精神对社会、国家及世界的幸福与和平至关重要，是构建可持续发展经济的关键要素。科技型企业需要激发人类的创造力。那么，以色列是如何构建这种科技企业家精神的呢？以色列的科技部与教育部合作，高度关注创新创业文化在学校的全面推广，教育必须致力于将科学技术与企业家精神相结合。

以色列理工学院的丹尼尔·舍特曼（Daniel Shechtman）教授是2011年诺贝尔化学奖获得者。他不仅是一位著名的科学家，同时也是一位世界知名的创新创业文化的推广者。1987年，丹尼尔·舍特曼教授在以色列理工学院创立了“科技企业家精神”的培训项目。在过去的27年中，该项目已培训一万多名学生，其中许多学生已成为以色列成功的企业家。以色列成为创新型国家与该项目的执行是分不开的。通过教育和培训使以色列成为一个创业的国度。

谁来培育科技企业家精神呢？不是在大学里教书的普通的教授。大学教授只能教授普通的管理学，而创新创业课程必须由具备实践经验的企业家来教。他们包括开创过高科技公司的工程师、生物学家、医学家、科学家以及计算机专家。必须让这些在科技领域已经成功创立企业的实践者来教导学生，培养创新创业精神。大学应当引导并鼓励这些学生考虑开创他们自己的高科技企业。

在以色列，这种科技企业家精神的教育和培训从高中就开始了。教师由工程师、科学家、医学家、企业家组成。中学、技工职业学校和大学都开设了此类公开培训课，课堂面向所有与技术相关的学生。各个专业的学

生可以同时上课，每堂课大约有300名学生。邀请嘉宾演讲，包括成功企业家、初创型企业家，还有许多教授型企业家。在演讲过程中，每一名学生都在一个表格上总结演讲内容，演讲结束后收集每位学生的报告。这种课是强制性的必修课。企业家会提供一些小建议、讲故事，根据他的经验提出建议，讲述他们的创业成功和失败的经历，创业时面临的困难、以及是如何克服的，是如何找到合适的合作伙伴的，又是如何找到客户的，公司的文化是什么等。

以色列政府在创新创业领域起到了非常重要的作用。政府牵头设立了许多创业孵化器和风险投资基金。在每一个国家部门设置了一个首席科学家办公室，以支持创业企业内部的工业化创新与研发。与世界许多国家签署双边创新创业的交流与合作协议，并支持跨国平行基金。建立支持新型创业企业的指导与咨询中心。一个自二战后才建立的国家今日已经成为全球最具创新国家，与以色列政府的积极推动是分不开的。2014年5月，以色列政府召开了国家创新大会，举办了以色列创新周活动，邀请世界许多国家的企业家前往交流合作，中国国务院副总理刘延东率领了300多名企业家前往以色列参会。

科技企业家精神也就是科学家和技术人才的创业精神。创业精神是一种艺术，而不是科学，艺术是不能被简单教会的，但仍需要不断的练习和培训，要让科学家或者技术人才变为企业家。技术创业课程尤其要在理工科院校讲授，要鼓励理工科学生出来创业，教他们如何将技术变成公司，再将公司变成产品，最后将产品推向市场。技术产业化和商业化是一件很难做到的事情。作为企业家，你必须拥有创造力，技术创新是基于科学的艺术，创业精神是创新的艺术。接受失败是创业文化的最基本原则，永远

不要放弃努力，精神力量和自信比恐惧更为强大。创业精神是一段旅程，有着明确的愿景，伴随着决心、奉献精神和坚持不懈的行动。马克·扎克伯格曾经说过，人生最大的风险就是不敢去冒任何风险。在任何一个瞬息万变的世界，只有一种战略是注定要失败的，那就是永远不敢承担任何风险。

科技企业家精神就是致力于技术创业的精神。技术创业需要懂技术，也要会选择技术，一点技术也不懂的创业领袖很难带领技术团队创业。苹果公司的乔布斯与沃兹尼亚克组合式最佳搭档，乔布斯不懂技术，但是他懂得技术原理，了解市场需求，是个营销高手，而沃兹尼亚克一个人就可以做出个人电脑产品原型。

我们要选择何种技术呢？并不是所有的技术都有价值。技术创业者要善于对技术进行精准定位和分类。

1.原创起始技术

许多科研机构研发出来的原创技术不一定产生商业价值，市场价值可能是零。科学家或者技术研发人员发明了某项技术，但是不一定知道该技术在市场中的应用价值，没有商业模式。全世界的技术转移中心有许多这样的技术，闲置在科研机构的技术库中。如果某个企业家与科学家互动，该项技术就有可能找到市场应用模式。

2.原创起始技术 + 商业模式

一旦某项原创技术找到了商业模式，能够应用到某个产业领域，加上创造力和全新理念，也许就会对市场产生颠覆效应，创造无限价值。或者

某项创新技术在他人的技术基础上进行了改良而做得更好，这种延续改良的创新并没有重大技术突破，产品容易陷入价格战。创业领袖要善于区别不同类型的技术。科学家与企业家有本质的不同，科学家发明的原始创新技术中99%是没有市场价值的，不太可能商业化。

社交智慧

常说：“人脉如山，财源滚滚。”可是，很多科学家或者工程师出来创业，他们善于编程或者科技研发，却不善于交际，不善于言辞表达和沟通，患有社交恐惧症。这是中国创业者和美国创业者之间的巨大差距。中国的教育模式从来就不会去培养学生的领导力、创新力和创造力，只注重考试成绩。因此，中国学生在国外读书只能成为最好的螺丝钉，即科学家和工程师，而难以成为公司的高管或者顶层领导者。印度留学生在美国大公司既可以担任科学家和工程师，又能担任公司顶层领导者，这样的案例比比皆是。关键性差距在于社交智慧，表达、沟通、组织、协调与社交能力在领导力要素中占据了核心地位。

人脉网络对于创业成功至关重要。创业者的人脉社交圈越大，他接触的信息就越多，知识也会越丰富，越容易将更多的能人拉入自己的团队共同创业。人脉广，朋友多，穿针引线和搭桥铺路的人就会越多，募集天使资金或者嫁接市场资源就会越容易。你有多能干并不重要，关键看你认识谁。现在是移动社交时代，社交成本越来越低，微信社交就可以改变一切。要善于利用微信的自媒体功能，传播你的个人魅力。

创新型企业有一个普遍性的问题就是创始人或者CEO只会研发技术，不会建设营销团队。在产品营销方面，如果创业公司的产品是针对个人的消费品，是B2C模式，网络化就可以解决很多问题。如果客户主要是机构或企业，是B2B模式，创业企业的CEO必须是社交高手，而且销售主管必须更加善于建立无限人脉圈。因为B2B模式无法网络化销售，只能靠与客

户的关键决策人员面对面建立一种长期的特殊的信任关系、互利互惠关系、战略合作关系，有效销售才可能形成。销售目标的完成都是深层次的、理性的和建立在私人交情上的，否则，寸步难行。如果创业企业的CEO是技术型的内向性格，不善于交际，销售主管也不善于交际，这种企业一般都会遭遇失败。

很少有人天生就是社交高手。必须培养一种社交价值观，具备一定的社交智慧。我当年从美国回到北京创立律师行时，也是赤手空拳，一无所有，从零开始，但是我拥有如下价值观，遵循了以下几条准则，很管用，大家可以参考。

（1）没有陌生人，永远还有一个没有认识的朋友。

（2）人之低，至无敌。与人相处时，谦虚、热情、主动一点，把姿态放低一些，谦虚一些，卑微一些，你就不会有敌人。

（3）学会打招呼，做一个破冰者。遇见人要先打招呼。永远保持微笑，学会热情地先打招呼，千万不要让别人夺走先打招呼的机会。谁先打招呼，谁就是破冰者，破冰者容易占领社交先机，创造正面风水气场和良好形象，容易快速地与人进入深度交流，缩短不必要的社交拖延，提高社交效率，避免无效社交。

（4）向人示弱，适当求助。不要万事不求人，极为高傲，看上去充满优越感。再好的朋友，如果缺乏资源互动，难以加深彼此的友谊。每个人都希望自己对社会有价值，对他人有帮助。一旦你向他人适当求助，你一定会获得帮助。因此，善于求助的创业者一定更容易成功。

几年前厉伟给我发了一条企业经营管理经验分享，他在微信中说道：如何才能成功呢？我告诉了他三个秘密：脸皮厚、脸皮很厚、脸皮特别厚。这也是我过去几十年以来开展社交和与人相处的哲学。无论我当年去美国和加拿大留学，还是回国创业，或者现在去硅谷和以色列做跨境科技投资，在偶然和必然之间我总是会遇见我想见到的人，我所到之处总是会遇到贵人相助，让我深为感动。现在我跨界从事了四个职业：律师、教育、写作、科技投资。几年前我下决心一定要设法帮助他人。今天我又讲课又写书，就是想去帮助那些需要帮助的创业者，这是我心头的一个情节。我总是觉得自己太幸运了，应该为社会多作些贡献才对。

在移动社交时代，社交变得更加容易。微信的传播力有叠加乘性效应。如果你的微信朋友圈上有500个微信好友，你的传播力就相当于一个小镇上的地方小报，如果有1000个微信好友，你的传播力就相当于一个三线城市的报纸。如果你有2000个微信好友，你就相当于一个二线城市的报纸或杂志。如果你有3000个以上的微信好友，你就是个省级报纸了。如果你有5000个微信好友，你的传播力相当于一个省级电视台了。如果你有多个手机，每个手机都有5000个微信好友，你就是个媒体中心了。你能做到哪一级呢？

我们许多朋友很善于建立微信朋友圈，在微信上特别活跃。但是一旦与人开展面对面社交，就缺乏自信，话都说不清楚，或者说了几句就会立刻情绪对立，话不投机半句多。我遇到过很多这样的朋友，他们对线下社交充满恐惧。建议去看一些社交技巧专著，去上一些社交培训课，多多练习就会解决问题。

技术创业者要善于建立“奥林匹克人脉圈”，不但要建立自己的人脉圈，还要善于建立跨行业人脉圈，不同行业的人脉圈越多越好。人脉圈一环套一环，就成了“奥林匹克人脉圈”，创业者需要的所有资源都会通过这种连环朋友圈找到。去大学里的一些EMBA或者总裁班学习最容易建立本地和全国性的跨行业人脉圈。我在美国硅谷、南加州、以色列，以及全国十多所大学的EMBA和总裁班讲授公司治理和创新创业管理课程，交际面十分广泛，让我受益不少，因此我特别感恩。

创业精英与均衡而完整的团队

招聘优秀人才是创业领袖最重要的工作，而且需要不断地招人，寻找更优秀、更能干的人才。你必须亲力亲为，别人不能代替。你必须懂得面试技巧，挖到真正的能人为你工作。

互联网时代的一切都在瞬息万变，因此创业者的一切运作都是以速度定成败，以人才定成败。创业领袖负责建立团队，必须尽快找到一群创业精英。接受过传统管理学教育的学生都对彼得·德鲁克的“知识工作者”概念很熟悉，现代管理学创始人彼得·德鲁克在《已经发生的未来》（1959）一书中第一次使用了“知识工作者”一词，以区别于过去的产业工人。在过去的几十年中，这些传统的“知识工作者”一直在守业，维护自己的行业主导地位，缺乏激情、不思进取，缺乏用户思维，没有危机意识。摩托罗拉、柯达、索尼公司就有大批这样的人。

无论是初创企业，还是处于转型升级中的传统企业都需要技术极客，也就是大批的IT人才。他们是另一种人才，新经济技术创业时代的“新物种”。我把他们叫作创业精英，你很难管理他们，他们决定了技术创业的成败。那么创业精英究竟需要具备哪些素质和才干呢？谷歌的前首席执行官施密特在谈到谷歌的人才管理策略时提及了谷歌创意精英群体，列出这个群体的特定素质。

（1）创业精英是业内行家里手，知识渊博，对其他行业也有深入了解，是多面手群体。

（2）善于分析数据，做出精准决策。既能使用数据，又不会被数据迷惑、误导。

（3）懂技术，又懂商业模式及市场应用，对产品、技术、用户、市场均能把控。

（4）有创新竞争意识。除了干好本职工作，也会去了解行业及技术趋势，了解竞争对手的经营状况，随时做出新的创意。

（5）有用户思维。了解谁是真正的用户，更懂得用户或者消费者对产品的体验和看法。其实他们自己就是“超级用户”，他们不仅自己会去体验产品，也会牺牲自己的周末时间去挖掘用户体验。

（6）对传统的事物表示怀疑，对一切充满好奇心。他们总是在提问，绝不满足于现状。他们从各处发现问题，充满自信，相信自己就是那个解决问题的人。时而盛气凌人，难以相处，难以驾驭。

（7）不怕失败，充满冒险精神。喜欢冒险，总觉得失败就会从中找到答案，获取经验。

（8）积极主动。没有人监督他们工作，他们自己在寻找目标。不会等着别人向他们指出工作方向，他们有自己的主张、信仰和价值观，会根据自己的理念行事。

（9）严谨、一丝不苟。他们喜欢掌握细节，知识丰富，善于联系万事万物，充满处事智慧。

（10）热爱运动，心胸开阔，善于交际和沟通，风趣幽默。

施密特强调，正因为谷歌公司有一大批这样的人才在为谷歌工作，谷歌才会成为一个伟大的公司。然而，任何事情都有两面。这些超级创业精英是一个极其难以管理和驾驭的群体，他们离开了在传统管理模式运营下的企业，许多人才都是到处跳槽跳到了谷歌，无论你给多高的薪水，都很难以控制他们的思想和行为。那么如何管理这种创业精英呢？施密特建议，如果你无法管理他们的思想或行为，就必须学会管理他们进行思考的环境，让他们乐于置身其中。这也就解释了为什么硅谷的公司工作环境与传统的企业大不一样。我去过大部分的硅谷公司参观，那里的公司的工作环境中有酒吧和游戏厅，感觉环境宽松，员工可以带狗上班，着装随意。许多公司的CEO连个像样的办公室都没有，没有等级森严的感觉。这里的互联网巨头都是行业内的金字塔企业，但是你根本看不到金字塔的影子。这就是新经济创新型企业的文化。

作为创业者和投资人的律师，我见过太多的失败案例，绝大部分创业者失败是因为缺乏完整而均衡的团队。绝大部分的技术创业者只会技术研发，只有技术思维，没有产品思维，没有市场思维，更没有团队思维，根本不了解均衡团队的重要性。如果团队成员完整，CEO可以带领团队从创业的恐惧走向成功的欢乐，团队意味着一切。

团队的完整性至关重要。美国风险资本之父乔治·多里奥特曾经强调："如果一个创业者及其团队属于A极，而他们的创业项目属于B极，而另一个创业者及其团队为B极，但是他们的创业项目属于A极，我宁愿选择前者。"著名投资家阿瑟·洛克（Arthur Rock）在20年以前谈到他对团队的看法时说道："只要你选对了人，他们总是能修正产品。"也就是说，如果团队足够优秀，他们就可以跨越障碍，不断修改创意和产品，直到成功。

关键在于这个公司的创业领袖，他必须具备信仰或者信念，懂得经营哲学，善于建团队和带团队，建立企业文化和创新型组织。团队成员之间能力高度互补，具备超强的学习能力，忠诚、坚决、诚实、自信。他们还善于培养团队创造力、自信力文化，人人都是创新者。

高瞻远瞩：市场预见力

创业领袖就是新创企业的首席创新官。他的创业领导力的最重要的元素就是高度的责任感和使命感，具备高度的市场预见力：预见未来是企业领导的责任和义务。何谓趋势？何谓当下？创业领袖必须善于判断未来的商业机会，善于快速筛选商业机会，然后聚焦于极少数的窄深的产品。许多创业者选择的项目顶多只是一个路边买卖或者糊口生意，不算一个重大商机。结果干得累死了还没有经济效益，小产品要与大机会匹配。要大胆设想，小心求证。要充满疯狂的想象力，做一个具有大市场机会的大公司与做一个路边买卖的糊口生意，你的付出差不了太多。

鲍勃·帕维是美国老牌风投机构Morgenthaler的合伙人，他曾经担任美国全国风险投资协会总裁和主席。他是苹果公司创始人乔布斯的最早投资人之一。他回忆了乔布斯早年建立公司团队的情景。乔布斯是一位伟大的CEO，但是在公司的初创期乔布斯并没有担任CEO，他聘请了战略领导人麦克·马克库拉当他的老板和苹果公司的CEO。这是乔布斯的伟大之处，他深知自己的优缺点，他找到了一个合适的人去弥补自己的缺陷，展示了他非凡的创始人气质，苹果公司的团队是一个均衡的团队。那么，有多少个早期企业的创始人能够具备这样的自我判断力、建立均衡团队及用人的能力呢？

目前，世界在逐渐从互联网时代向物联网和智能时代进化。互联网领域的投资与创业机会已经接近尾声。智能时代的核心技术都包括什么呢？所有企业都在转型升级或者二次创业，你要向何处去呢？你是否考虑过以

下科技领域对未来将产生什么影响？例如：大数据、人工智能、半导体技术、新材料、芯片、传感器、服务机器人、工业机器人、房地产科技、区块链、比特币、基因测序、精准医疗等。

设计团队危机意识

创业领袖要设计建立团队的自信力、凝聚力和协作精神。你必须对大家有信心，同时设法建立大家对彼此的信任，再逐渐建立大家的创业自信力。一开始团队成员的能力肯定是不均衡的，各有特长和短板，纪律涣散，公司充满“无所谓”文化。当你抛出公司的经营目标和规章制度，大家一定会产生一定的恐惧感，团队执行能否达标，各自心里怀有高度的怀疑。经过培训，大家对彼此有了了解，开始产生了对彼此的信任，也逐渐建立了工作友情与个人关爱，便逐渐会消除对公司经营目标的恐惧感，因为大家团结一致，精诚协作，克服所有困难，对未来开始充满自信。

强调外部竞争的威胁可以增强团队凝聚力。让大家了解行业的竞争状况以及创业公司所处的行业地位，可以增加大家的竞争生存的危机意识。如果公司被竞争对手打败，大家就要重新去找工作。

外部的市场威胁会增强团队的凝聚力，并促使大家建立强大的创业情感纽带，大家会一致联手对外，加强团队的组织性与纪律性。就好像当年在战场上一起打过枪和负过伤的感觉一样，那是一生一世的生死之交，感情会变得无限亲密，还会在企业建立集体荣誉感。

有许多研究表明，无论在美国还是国内，一起经历过战场的枪林弹雨，并且痛失战友的老兵在战争结束几十年以后，依旧能在昔日的战友身上感受到彼此强烈的感情纽带。

乔布斯在每次产品发布会上都会以一种美妙的戏剧性效果来描绘新产

品，同时以“英雄斗恶人”的噱头来描绘竞争对手和外部威胁，强化了自己的品牌，建立了强大的粉丝群，同时也强化了苹果公司的团队凝聚力。

美国西南航空是美国最盈利的航空公司。该公司的前CEO赫布·凯勒赫（Herb Kelleher）就利用了强调外部竞争威胁的艺术，让团队与公司及团队成员之间建立了深厚的友谊与感情纽带。每个员工在入职以后，会参加员工入职培训。培训课一开始会让员工看一段公司的奋斗历史短片。影片描述了西南航空是一家经济航空公司，也是美国最年轻的航空公司，作为后起之秀经历了残酷的竞争，至今立于不败之地，多么来之不易。凯勃赫在入职培训中的演讲及与员工的交流互动，强调西南航空的艰苦奋斗历程，深深地打动了每一个人的内心世界。让员工因为公司过去与竞争对手厮杀求得生存空间的历史感到钦佩与骄傲，从而建立起极大的集体荣誉感和牢不可破的团队协作精神。

设计团队的组织性、纪律性与执行力应当考虑以下要点：

·好战精神：拒绝平庸，超强执行力，追求高效率，又快又好，培养进取心，积极向上

·绝对忠诚：忠于企业文化，遵守纪律，忠于团队

·责任心：此为所有领导力之核心，规则意识，对工作负责，对同事和团队负责，做好分内事，具有敬业精神

·谦逊热情：积极主动地与任何人沟通

·培育危机感：创造不稳定感环境，设计困境与挑战，培育竞争意识，

去除无所谓文化，不进则退，培训危机管理策略

·超强耐心：接受挑战，不怕困难，永不认输

·狼性精神：激情、勇猛、顽强，协同作战，团队利益至上，共赢

·团队“头狼”领导力：每个团队都必须有一个无情而有义的“头狼”，树立“头狼”的权威性，宽容、冷静、敏锐，善于随机应变和危机管理

·淘汰机制：明确哪些该做，哪些不该做，优胜劣汰，违者后悔莫及

·员工监督及评估体系：建立员工监督机制，让每一个人都成为管理者，一切公正、公开、公平

·创新精神：永远都可以改进，永远没有解决不了的问题

头脑风暴增进彼此信任

如果企业领导者没有在企业员工心中树立信任感，员工是不会支持领导者去协同实现企业目标的。领导者的个人魅力、价值观、使命感都是创造员工对企业领导者树立信任感的关键要素，而员工入职培训、野外拉练、平时的头脑风暴式讨论都可以使得彼此不熟悉的员工建立对彼此的信任。这些新员工来自不同的地方，思维模式业各不一致，如何将大家集合在一起，讨论重大问题，开展头脑风暴的讨论会，让大家迅速了解对方，这是一种艺术也是科学。

讨论会可以针对企业的某个重大决策议题，让大家各抒己见，表达各自不同的观点，必须设立专门唱反调的人，提出批评意见，互相挑战各自观点，对议题发表评论。让大家觉得自己都很重要，可以参与经营决策。加州大学伯克利分校的心理学教授查兰·内梅特（Charlan Nemeth）指出，头脑风暴讨论可以促进人们产生创意，当人们遇到了反对意见时会产生新的灵感，会刺激他人寻找新的创意。不同的意见会促使他人更加全面地修正创意，促使人们去求助于与他人，与他人更加亲密地接触，去重新评估自己的观点，获得改进，寻求更加完善的创意。即便你的创意错得极为离谱也不用担心，这种交际刺激的头脑风暴会帮你完善，帮你更深地挖掘自己的创造力与创新力。当你获得了对方的高见时，你会心存感激，友谊便开始在彼此之间建立。友好的争辩可以强化彼此之间的关系，获得更加完善的创意，解决棘手的问题，拓宽团队的视野，让团队从多个角度分析问题。公司研发一种产品，可以邀请不同部门的人一同参与，不同背景的业务部门一定会产生不同的创意，大家分享协作，更容易获得优秀的创

新产品。这种一对多的头脑风暴会让团队产生无限的创造力，让团队建立协作精神与凝聚力。

懂得商业计划的艺术

说起来写商业计划书，好像很容易。网上有大量模板，可以随意照抄一份。可是绝大部分创业者还是做得不够好。商业计划书基本上可以分为三种类型。

（1）为投资机构准备的版本：20～30页。

也可以提供给利益相关方。要把握简约为美的原则，风投机构一般不会一开始就去读那种长篇大论的商业计划书。当他们看完简介觉得感兴趣以后，想进一步了解细节，才可能去阅读完整版本的商业计划书。

（2）为员工和团队提供的操作计划：页数不限。

可以适当详细地列出整个商业计划细节，一个完整的执行方案。

（3）为高管或关键决策人提供的执行概要：2页。

为任何关键决策人提示项目亮点，要简明扼要，能够用2～3分钟就将项目亮点介绍完毕，也叫作电梯法则，即如果在电梯里遇见了关键人物，只需要2分钟就说清所有的项目亮点，力求迅速抓住听者的注意力，立即就可以让他对项目产生兴趣。

以上描述说明了一点：不同的商业计划书是专门为不同的阅读对象准备的，绝大部分的创业者就一个版本，通常都是长篇大论。一个好的商业计划就是一个好的故事，由企业的定位口号，绝大部分公司第都有自己的定为口号，反映企业的商业模式和核心价值观。例如：Facebook的定位口

号是：与人分享，让世界更小、更开放。Twitter的口号是：即刻了解世界各地正在发生的事。耐克的口号：做你所想。麦当劳的口号：您的微笑，我们的追求。每个公司都要有它独特的定位口号，反映公司产品的基本要素。

商业计划书的其他几个关键要素包括：行业分析、公司产品及服务、竞争状况分析、营销推广计划、团队介绍、财务计划及盈利预测、重大风险提示、融资金额、出让股份比例及资金用途、投资者退出策略。

如果创业者有机会向投资者讲述项目简介，就要用三分钟讲完，集中在以下几点。

（1）你发现了一个什么问题？或者一个未被满足的需求？

（2）你要用什么方法或者技术手段来解决这个问题？或者说你的解决方案是什么？

（3）你怎么赚钱？如何盈利？

（4）还有哪些人在做？他们做得怎么样？在国内外这块蛋糕究竟有多大？

（5）你认为解决这个问题需要什么样的团队成员来完成？你有这种人才吗？

（6）你如何用差异化手段来完成这项任务呢？

（7）你需要多少钱，愿意出让多少股份呢？

创业领袖必须懂得以上内容的重要性。

一次创业经历就是一次冒险的旅行，如果创业领袖有一个良好的商业计划，就等于为设法防范风险准备了意外预案。如果市场出现了意外，有一个备用计划，可以降低投资风险，或者转化风险。任何技术和产品都可能很快被竞争者赶上，甚至超越，如何应对这种风险？其实创新创业前景难以预料，具有高度的不确定性。其实应对不一定有标准答案，但是如果有一个预备方案，总比没有要好。这对投资人来说是一个安慰而已。创业者绝对不可以说我的技术是绝对一流的，不可超越的，不可战胜的，那是神话。先发优势只是一个虚幻的泡沫，随时可以破灭。有许多后来者居上的成功案例。许多投资人问到创业者如何面对竞争的时候，表现得不够稳重。例如，你在做的项目是还不错，如果有人模仿跟进怎么办？如果BAT介入与你竞争怎么办？创业领袖应该这样回答：我不担心BAT进入这个行业，大公司从来就不做小事，这是全世界的惯例，因为与其主营业务不符，他们需要维持当下公司的市值，这是大公司的创新困境。大公司从来不会随意进入一个未被证实的领域，也缺乏人才，只要别的创业者做成功了，他们就会来收购，通过收购来消灭竞争对手。至于面对别的竞争对手，我们永远会领先他们两年左右，而且我们的产品在不断改进、转型和迭代，开发多面盈利模式，我们会一直处于相对领先地位。你们投资人会在我们处于相对高峰期获得退出机会，获得丰厚回报，这也是我们的经营目标。这样的回答一定会让投资人满意，你就会拿到风投的资金了。

制度建设与时间管理

创业领袖要善于在企业内建立创新型组织。首先要建立制度。我们看一下美国的几家最具创新力公司的制度示范。

1.谷歌70/20/10的资源配置原则

自从施密特担任谷歌首席执行官以来，谷歌就实行了70/20/10原则管理公司的业务了。

70原则：将70%的时间和公司的各类资源放在占公司的70%的经营收入上，这个70%的产出应该是公司核心业务收入。

20原则：谷歌的创新主要来自这个20%的时间资源配置。将20%的时间和公司的各类资源放在初步成功的新兴产品上。谷歌建立的20%项目时间规则鼓励工程师用20%的时间去从事自己的研发创新工作，例如Gmail、GoogleNow、GoogleMap、GoogleNews和Adsense都源自于这个20%的资源配置制度。该制度的重点在于自由地发现，而不在于时间限制。

其实这些产品的成功开发都是工程师们利用业余时间研发出来的，与其说是利用工作内20%的时间研发产品，不如说是利用了120%的时间在研发新产品。例如谷歌街景的诞生源于谷歌工程师丹·拉特纳的一次西班牙旅游。当时丹·拉特纳住在巴塞罗那的一个酒店，因为巷子太窄出租车开不进去，他只能步行一段路回到酒店。但是他的步行让他发现了美丽的街景。于是旅行回国后，他便开始利用业余时间打造了一辆能够穿梭小巷的

三轮车，街景三轮从此问世了。

20%的创新时间管理原则的主要亮点在于激励员工利用有限时间走出去学习和探索，与外界交流。如果你给予员工对的时间和自由空间，他们不会产生压力并难于管理。谷歌的员工在全世界旅游，始终都在发现和创造新的商机。谷歌的在线展厅（Google Open Gallery）产品就是主管产品的谷歌副总裁乔纳森·罗森博格在参观以色列犹太大屠杀纪念馆之后产生的灵感收获。因此，走出去发现创意无处不在，坐在办公室里是不可能创造新产品的。

10原则：将10%的时间和公司资源放在全新产品上。虽然全新产品失败的可能性较大，但是一旦成功就会获得惊人回报。谷歌一般不会将全新产品研发工程交给大批工程师去攻克难关，风险很大。一旦失败将耗费巨资，得不偿失。

一般我们都会觉得，谷歌创造了这么多伟大产品，一定会耗费大量的人力、物力和财力。恰恰相反，施密特相信，用制度来限制人和时间，就能创造出新产品。钱多人多时间多不一定能够创造伟大产品，“创意喜欢限制”。亨利·福特也曾经强调：“与毫不设限的研究环境相比，这种强制性条件更能激发我们在生产和销售方面的发现。”困境产生创造力，资源稀缺是激发创意的催化剂。充沛的投资和人力资源配备可能在具体的创新研发中是一种阻力。

2.3M公司

3M公司最早建立了15%的研发时间制度。工程师每年用自己15%的

自由工作时间去从事研发，全球最具创新企业，每16小时就要推出一个新产品。

3.宝洁公司

要求公司员工将75%的时间花在执行方面，将25%的时间花在创新和改进方面。

4.AtlassianLabs

这是一家澳大利亚的软件企业，也采用了20%时间管理规则。美国硅谷的大部分创新企业都采用了这一创新时间管理规则。

重构人才认知：大熔炉式聚合法

在信息时代，我们要重构人才认知，要了解多面手人才的多面性的价值。创业究竟要建立什么样的团队？需要什么样的人才？什么样的人才最具创新力与创造力？我们需要多面手人才。为什么美国硅谷和以色列硅溪是全世界最具创造力的区域呢？因为那里有这种多面手人才，这种多面手被称为“创型人才与π型人才”。许多最具创新力企业都建立了具备不同背景的创新型组织和研发团队，他们在一个或者两个领域有很深的造诣，同时在多个领域还有擅长的技能。乔布斯雇用了大批这样的多面手人才，打造出来伟大的产品。

怎么来描绘这些多面手的多面性呢？看看有人如何描绘他们。

＞一个不善于表演的歌手和画家不是一个好牙医：

他是一个牙医，但是他擅长表演，还会唱歌。

＞一个不懂得编剧的电气工程师和艺术家不是一个好投资人：

他是做投资的，但是也擅长艺术，会编剧，还是个电器工程师。

＞一个不懂得创新和创业管理的投资人和教授不是一个好律师：

这里其实是我在给自己一个鞭策，我是一个律师没错，但是我在努力成为一个懂得创新和创业管理的教授，还在做天使投资，希望自己也成为一个多面手人才。

另外，建立一个技能互补、背景各异的创新团队。

杰夫·戴尔教授曾对500名创新者进行了访谈，在《创新者的基因》一书中详尽地介绍了创新企业家建团队、带团队的一些方法和开发创新技能的方法。我在这里给大家介绍一下。

大部分创新企业家建立创新团队采用了“大熔炉式聚合法”。原理是：人才术业有专攻，将不同专业背景的人才汇聚在一起，相互激励，跨学科、跨领域思考问题，一旦将陌生的学科概念和想法与他们自己的专业结合，他们就会产生创造力和创新力。因此，世界顶级创新设计公司IDEO只聘用知识面广，同时又有一技之长的人才。这种人才被称为“聘型”人才。这种人善于将他人领域的专业知识植入自己精通的专业知识结构中，在从自己的专业角度再产生一种联想。正如乔布斯说：“苹果电脑之所以了不起，一部分原因是因为研发人员中有音乐家、诗人、艺术家和动物学家，而这些人又碰巧是最优秀的计算机科学家。苹果之所以能创造出iPad这样的产品，是因为我们总是将技术和人文科学联系在一起，吸收二者之精华。”今天的创业领袖必须擅长建立一个技能互补、背景不同的创业团队。

IDC学院是以色列的一家跨学科学习大学，也是世界上唯一的一所跨学科学习的大熔炉式聚合法学院，学生可以任意选择任何跨学科科目，培养的人才都是跨界人才多面手，具备超强的创造力与创新力。这个大学每年都要接待大批来自全世界的交流学生和企业家代表团，美国的许多名校包括沃顿商学院都要派学生来这里接受跨学科培训。我与该校的国际合作主任建立了长期合作关系，我每年都要带中国企业家去以色列考察，要在

IDC学院学习跨界创新的方法。

创新型组织的文化与价值观

创业领袖如何建立创新型组织？必须自己首先具备创新创业的文化价值观，再向团队灌输这种价值观。

大部分人对创新创业充满恐惧！不敢离开温柔乡出去创业。如何消除这种恐惧呢？那就是信仰。在任何国家发展创新产业，硬件固然很重要，软件即创新创业的文化价值观更为重要。我们可以比较一下以色列与阿拉伯世界。以色列建国60多年了，是中东地区唯一没有石油的国家，自然资源几乎为零。除了开发智能，没有其他选择。以色列已经成为全球最具创新力国家。阿拉伯国家力图模仿以色列，迪拜在多年以前投入巨资建设了一座互联网城，可是没有真正的创新资源，那只是一座空城而已，一个全球创新技术与产品的交易市场，不能产生创新型企业，为什么呢？因为那里没有创新创业的文化价值观和土壤，没有创新产业的生态环境。缺乏软件的物理空间没有任何价值。因此，我们必须在中国植入创新创业的文化价值观，并且让它深入人心，人人都成为创新者。在一个企业也是一样，在企业建立创新型组织必须先行建立创新的文化价值体系，让每个员工都充满创新创业的信仰、激情与无限精力。要在企业建立创业文化，我们去硅谷的Facebook公司看到了这样一句口号：“如果不害怕，你会去做什么？”打造企业创新文化，要让员工保持一种态度，学会提问、保持质疑，印度最大的企业塔塔集团创人塔塔喜欢在企业强调一句话：“质疑一切不可置疑之事。”创新是一种探索的艺术，先树立创新思维模式，再确定行为模式。

下面列出一些创新创业的文化价值观：

·学会提问往往比只是获取答案更为重要

·眼前的优势就是创新的重大障碍

·时刻提防甜蜜的陷阱，保持饥饿感、危机感

·质疑与怀疑是创新的源泉

·练习、试验，甘冒风险，收获成功

·去探索、去创造一切

·学习跨界融合的艺术：将互联网思维应用到传统行业，创客空间无限

·以创新作为我们的信仰：信仰-行为-行动-收获

·如何面对恐惧？永远都有希望，早失败，早成功

·你不是哲学家也不是经济学家：要学会像心理学家和艺术家一样去思考问题，利用发散性思维模式解决问题，世界上没有解决不来的问题

·要随时记录你的创意，不要让它溜走

·善于用画布、图像和视频表达创意：一张图胜过多句话，一张画胜过一篇文，一个视频胜过千言万语

硅谷车库创新创业规则：

·相信你能改变世界

·工作高效快速

·将工具箱一直开着，随时工作

·知道何时独立工作，何时与他人协作

·分享工具与创意，信任同事

·拒绝官僚作风

·由客户来定义工作的完美程度

·激进的创意是好的创意

·发明不同的工作方法

·每天都要做出贡献

·如果没有贡献和进步，就不离开车库

·相信我们在一起，能做一切事

·永远发明

我们需要良好的创业思维状态。创业不仅仅是一种造物行为，还是一种思维状态和思维模式，创新创业思维模式是一种信仰和使命：改变命运，改变未来，改变世界！

创新思维模式与传统思维模式没有对错之分，一个属于新经济价值观，另一个属于传统经济价值观，两者具有本质的不同，企业家各取所

需，看表3-1、表3-2的比较：

表3-1　创新思维模式vs.传统思维模式

1. 打破规则并梦想	1. 实行精细标准化管理
2. 打开大门并倾听	2. 忠于团队
3. 信任与被信任	3. 与可以信赖的人共事
4. 反复试验	4. 打造拳头产品竞争力
5. 寻求公平，而非优势	5. 将正确的事情做好
6. 错误、失败与坚持	6. 追求稳定与完美
7. 先予付出	7. 懂得报恩
8. 早失败，早成功	8. 失败就是丢脸、耻辱

表3-2　创新思维状态vs.传统思维状态

1. 资源与信息开放	1. 封闭的精益化管理
2. 多样化	2. 专注
3. 探索与发现	3. 高度依赖传统产品
4. 追求公平竞争原则	4. 求得立体成功
5. 反复试验	5. 追求不断的质量改进
6. 追求艺术与娱乐性	6. 仅具备技术精确度
7. 回馈客户，重视体验	7. 追求互利互惠性

创新思维的行为规则：

规则1：边做边学

规则2：提高多样性

规则3：树立创新榜样，加强互动

规则4：建立人脉信任圈

规则5：创造社会创新资源的循环流动机制

规则6：建立明确的社会契约精神

我们向乔布斯和马斯克学习什么

美国硅谷的两大创新狂人改变了世界。他们是乔布斯和马斯克。我们向他们学习什么呢？创业领袖的领导力是创新型企业的关键要素。

我们向乔布斯学习什么

学习他的创新领导力。让我们先来看看乔布斯的伟大成就。乔布斯将电脑进行了两次搬家，打造PC时代与移动互联时代，同时改造了四个产业：

（1）音乐产业：2001年推出iPod改造了音乐产业。

（2）电影产业：收购皮克斯动画公司改造了电影产业。

（3）手机产业：2007年推出了iPhone，改造了手机产业。

（4）计算机产业：2010年推出了iPad和iPhone 4，改造了计算机和上网的工具。

乔布斯将世界带入了个人电脑和移动互联时代。随后的云计算、大数据和物联网技术的飞速发展都与移动互利网技术有关。我们可能远远低估了乔布斯的伟大贡献和更加深远的意义。做到这些都是信仰的力量。乔布斯21岁创立苹果公司，苹果公司上市的时候他才25岁。他始终有着这样的信仰与创新文化价值观：

“活着就是改变世界，难道还有其他原因吗？”

“如果把每一天都当成生命中的最后一天，你一定会找到人生的目标。”

“如果今天是我人生的最后一天，那我要做些什么？”

乔布斯的品牌哲学是完美主义，而且是魔鬼型和残酷的完美主义。产品不完美就不能推出，残酷的完美主义哲学有着完美的艺术体现，集中表现在苹果产品的研发过程中。苹果公司的Logo是一只被咬掉一口的苹果，表现的是残缺美。简单的图案，却呈现出极高的设计美学内涵。不完美就不能推出的原则同样运用到了动画电影产业（如皮克斯动漫）。

乔布斯一生都在打造科技艺术品。他是一个未来学家，他在前瞻性的改变世界。他是世界个人电脑行业奠基人，1976年制造了世界上第一台个人电脑。他是一个个未来学家，预见了个人电脑产业的出现。他的产品AppleII引发了个人电脑革命。IBM公司直到1981年才进入个人计算机市场，比苹果公司整整晚了6年。

1.开放式创新

乔布斯实行了开放式创新，他的App Store开放式开发者平台聚集了全世界的聪明人，在上面创造各种应用软件。App Store就是一个由第三方开发的软件销售平台，该模式为全世界的每一个聪明人成为开发者提供了开发平台，为开发者提供App SDK和相应的技术支持，帮助开发者设计SDK工具箱。

乔布斯还在公司推行了开放组合式创新，让他人在苹果公司实现技术产业化。苹果公司的重要自主发明只有三项：PC和鼠标、触摸屏技术的

iPhone应用、苹果iPhone专用的OS X运营系统。

然而，乔布斯开放式创新模式有效地整合了他人技术，并且成功实现产业化。例如：

（1）Xerox Alto：施乐公司的世界上第一台配有鼠标和点击式界面的电脑，1979年，乔布斯前往参观获得灵感。

（2）PC的USB接口技术：英特尔公司专利。

（3）Wi-Fi无线网络：美国朗讯公司专利。

苹果公司将这些技术应用到笔记本电脑中，开启了笔记本无线上网的新时代。

曾经有人问乔布斯，你是怎么将创新系统化的？乔布斯回答道：你不必系统化。创新成功是完全不可预测的。创新充满各种挑战，因此创新不可能系统化管理。事实上，虽然创新不可能程序化，但是创新是有方法可循的。美国企业家司各特·博坤在他的《创新之谜》一书中，列出了创新面临的八大挑战，包括：寻找创意、开发解决方案、赞助与融资、产业化、抵达潜在消费者、打败竞争对手、选择最佳时机、持续努力。据统计，创新成功的概率小于1%。

那么创新的成功之路在哪里？司各特·博坤在书中又列举了五个寻找创新之路的建议，包括：

（1）认清自我：了解自我与团队的优劣势所在。

（2）奖励有意义的失败：早失败，早成功，不要惧怕失败，要宽容对待失败。

（3）紧张工作，但是也要适当松弛，许多创新者工作充满热情，但是应时而停下脚步，提出问题：我的工作目标在受什么因素影响？我的工作还有其他意义吗？要反复深思与反思。

（4）要有水滴石穿的精神：罗马不是一天建成的，需要时间培育创新的成功。

（5）尊重运气与过去的成就：创新是一种不确定的探险。你可能一切都做对了，但是你失败了，也许你一切都做错了，可是你成功了。因此，创新者要肯定过去，同时期待运气。爱因斯坦曾说过："那些不曾犯错误的人也从未做过任何新的尝试。"创新者最值得尊敬的特质就是他们敢于面对不确定性的勇气和我们通常会有的恐惧。

开放式创新就是组合他人技术，并推动产业化。乔布斯认为，在实验室的技术中，其中99%都是没有价值的。并不是每个人都需要种植自己吃的粮食，也不是每个人都需要做自己穿的衣服，我们说着别人发明的语言，使用别人发明的数学……我们一直在使用别人的成果。使用人类的已有经验和知识来进行发明创造，是一件很了不起的事情。这就是开放式创新的"非此地发明"原则。即将他人现有的、闲置的技术实现产业化。

2.极简主义哲学

乔布斯在公司推行极简主义的减法创新哲学。他坚信肥大公司和生产过多的产品的公司难以生存。因此，乔布斯每年只开发一两款新产品，每

款都引发轰动。1997年他回归苹果公司实行了减法创新加时尚设计。将30多款产品砍到只剩4个产品，做窄深而不做宽泛，重视聚焦经营哲学。

乔布斯将减法创新用到了极致，称为苹果牌剃刀。2010年10月苹果公司推出了iPad，这是苹果牌剃刀的精良产品。产品没有光盘驱动器、内部存储器和USB存储，扔掉了键盘和触摸笔，手指就是触摸笔。这些都是苹果公司简化革命的产物。

他的极简主义哲学体现在苹果系列产品研发方面，同时也体现在他的生活方式领域。他在服饰打扮和饮食上都是一样，吃得很少，他认为吃多了会导致大脑缺氧，思考迟钝。他最喜欢吃的食就是苹果。

3.科技与艺术的完美融合

乔布斯是美国也是世界第一个将科技、艺术、商业与产业进行完美跨界组合的第一人。

乔布斯认为，创新不仅仅是工程学和科学，同时也是艺术。产品既要好用，还要好看，必须打造科技艺术品。在iPhone的发布会上，他曾经说苹果公司的产品美得让你真想用舌头舔一下。乔布斯站在了艺术与科学的交叉口。他在艺术方面的敏感度和修养可以与达·芬奇媲美。乔布斯认为，艺术与技术是不能分离的，达·芬奇对乔布斯的影响很大。

4.跨界学习

在设计苹果系列产品时，乔布斯向意大利的汽车设计师学习，包括材质、色彩和外形方面的设计理念，乔布斯的设计审美品位是从跨行业学习

而来的。乔布斯找到了创新科技的接点：创新资源的整合艺术。创新就是将万事万物联系在一起：组合或整合。毕加索曾经说：优秀的艺术家复制别人的作品，更优秀的艺术家则偷窃别人的作品。芝加哥大学罗纳德·伯特（Ronald Burt）教授的《结构洞》就是教人们如何找到人与人之间的连接点。乔布斯认为，不借鉴别人的技术或者创意是一件可耻的事情。因此，乔布斯在苹果公司的研发领域的投入，与其他硅谷IT巨头企业相比是最少的。

乔布斯的整合式创新艺术极大地减少了科技研发费用。他觉得发明一项技术的成功概率太低，研发成本太高，而整合他人技术的成功概率几乎达到100%。因此要实行开放组合式创新，借鉴他人的已有技术，使创新研发失败的成本降低。苹果公司在全球《财富》500强中所支出的研发费用是最低的。2006年，苹果公司的研发投入只有7.15亿美元，只有微软的1/9。在美国排第十五位，甚至低于中国的海尔（67.2亿人民币）和华为（58.7亿元人民币）。

5.建立创新型组织：如何用人

乔布斯认为，一名出色的员工可以顶50名，要不断打造顶级团队，淘汰二类、三类团队。要高薪聘请最优秀的人才，苹果公司雇员享受20万美元的年薪，比行业平均高出50%。

6.头脑风暴与交际刺激：打造美丽的石头

交际刺激法能产生精准的有创意的想法，这是乔布斯最为喜欢的团队脑力震荡和团队交际刺激的创新方法。

乔布斯相信，真理越辩越明。真正的魔法就是用5000个点子打磨出一个伟大产品。只有会“制造噪声的团队才会磨出美丽的石头”，这一概念来自乔布斯小时候的一次经历。乔布斯小时候给一个80岁的老人家里的花园除草，老人领他去看车库里的一个老式的磨石机，让他在魔石机上的咖啡罐里放入一些石头，在加入一些沙子，然后打开电动机开始磨石头。要磨一个晚上，老人让乔布斯第二天再来看发生了什么。第二天乔布斯来到老人家大为惊讶，因为那些粗犷的石头在咖啡罐里相互摩擦了一个晚上以后，发生了奇迹性的变化，它们变成了一些美丽出奇的石头。这一孩童时代的经历给了乔布斯灵感。他用这个方法来领导创新研发团队，打造出了伟大的产品。

乔布斯的早期创新产品和2001年推出的iPod就是用这种交际刺激方式产生的。每一件产品都是一个脑力震荡和极度的交际刺激的产物，团队成员必须积极发言，也许你的发言并不是结论，但是激发了他人的创新灵感。他在苹果公司发展了一种特有的海盗文化，他以古怪的激励方式出人意料地推出了全新电脑。为了纪念麦金塔（Macintosh）小组的伟大贡献，乔布斯决定在电脑后壳内刻上了47名研发人员亲笔签名的浮雕。乔布斯就是这样制造了良好的公司文化，激发员工的创新灵感，打造革命性产品。

7.新产品发布会：好莱坞式的戏剧化表演

乔布斯是制造悬念的大师。任何故事都需要悬念，乔布斯在2007年推出iPhone的时候，就制造了悬念，他说：

“今天我们将推出三款革命性产品，第一款是带触摸屏的宽屏iPod，

第二款是一部革命性的手机，第三款是一款互联网通信设备。今天这三款产品将同时推出，但是我把它变成了一款产品，那就是iPhone。”

乔布斯在产品发布会上主题鲜明：我要解决的核心问题是什么？他对每一款新产品的主题定位都展示得十分明确，例如对MacBook Air的主题定位为全球最薄的笔记本。

他是煽情大师，他的煽动手法无人能比。他在产品发布会上通常会引出英雄、扮演救世主，编制英雄斗恶人的故事，确立对手，推出英雄。1984年苹果公司在发布电视广告之前，就将IBM公司视为恶人，以此建立粉丝群和感情同盟。他希望让用户变为自己的传教士，共同与英雄来斗恶人。

他在新产品发布会上用的PPT也很有特色，文字描述超级简练。他做PPT的技巧如下：

“PPT的要点头条简单明了：演讲配有PPT的描述，文字极为简练，以演讲主题来吸引听众的注意力，文字越少，听众的注意力就集中在听上，而不是看，听众此时的记忆都是短暂的。”

充满激情的陈述与产品演示：赶紧去买一个吧！

观众的注意力容易疲劳，不容易长时间保持集中，因此，他的产品演示不会超过10分钟。由于乔布斯的发布模式出色离奇，美国的所有媒体，都会为乔布斯的每一款新产品大肆地做免费广告，让听众感觉：赶紧去买一个吧！

我们向埃隆·马斯克学习什么

学习他的创新领导力。马斯克的创新领导力究竟来自哪里？来源于他的信仰和文化价值观。埃隆·马斯克曾经说："银行家在创新方面的表现很差劲，金融服务是个伟大的事情，我想这里面定有我的用武之地。"就这样，他联合他人创立了PayPal公司。可以说，马斯克的创业精神给硅谷的创新创业文化注入了丰富的养分。因为在PayPal上市被并购之后，又出现了PayPal后创业邦。PayPal公司的几位联合创始人又纷纷连环创业，他们分别在硅谷创立了一系列伟大企业。

马斯克是奇才，是比乔布斯更加疯狂的跨界创新狂人。他的创业横跨互联网、新能源、太空，均取得革命性突破，他是继乔布斯之后的硅谷创新创业新偶像。如果说乔布斯的名字就是创新，马斯克的名字等于"疯狂的跨界创新狂人"。他是天才程序员、工程师、连续创业者、商业传奇、亿万富豪。

2013年，马斯克第二次入选《时代》杂志"影响世界的100人"。天才极客，现实中的"钢铁侠"，他是理工科学生的最佳榜样。马斯克经常向人流露出他的狂想创意："我喜欢参与改变世界的事情中去。"美国的许多财经媒体这样描述他："他是下一个乔布斯，不，在当前这个时代，他是最接近达·芬奇的人物，他是21世纪的文艺复兴人。"

我们都说，人的毕生精力有限，能做好一件事就不错了。硅谷的所有创新奇才都在专注做一件事。可是马斯克却能专注做好四件事，在互联网、太空与新能源领域均获得了里程碑式的成就！我们看下马斯克的连环

创业纪录：

成就一：将传媒带入了数字时代，毫无传媒背景。

1995年辍学，创立Zip2，1999年卖给了康柏所属的AltaVista公司，对价3.07亿美元，外加3400万美元股票，纯赚2100万美元，他当时的年龄为28岁。

成就二：掀起了互联网金融的革命，毫无金融背景。

1999年3月，创立X.com公司，金融服务公司，1999年12月正式上线，主要从事网上银行服务。后又收购康菲尼迪（confinity）公司，该公司做电子转账服务，收购完成后业务模式转为电子转账（P2P），叫PayPal业务。到2000年年底，业务发展迅速，PayPal上市。2002年2月，PayPal公司上市，同年10月eBay以15亿美元收购PayPal，个人收入高达1.8亿美元。PayPal公司联合创业者留下的后续创业传奇：关注细节列入。

成就三：开创世界航天新时代，实现个人疯狂飞天梦。

2002年6月，创立SpaceX公司，经营太空火箭发射业务。进行跨界创新，自我任命为火箭设计专家，探索太空商业机会。埃隆·马斯克说："我的太空梦是让人类成为多星球物种。我们应该在火星上或者月球上和太阳系的其他地方有个自我维持的文明。"

成就四：用互联网思维做汽车，自我任命为电动汽车设计师，将世界提前带入新能源汽车时代。

马斯克最伟大的创新是用互联网思维改造传统产业。马斯克认为，汽车业太久没有革命性变化了，现在是时候了。于是，他2004年投资特斯拉，2010年6月，特斯拉上市，目前市值250亿美元。

成就五：创立太阳能租赁管理公司。

马斯克与弟弟共同创立太阳能租赁管理公司，Solar City于2006年创立，2012年上市，目前市值66.8亿美元。

该公司被称为奇怪的光伏轻资产企业。目前是美国最大的住宅太阳能光伏安装供应商，占有25%的市场份额，无固定办公地点，无固定生产实体，只有570辆工程车，免费为客户安装太阳能电池板，用户不必一次性付款买太阳能系统，选择光伏租赁，让自己的屋顶发电。

马斯克被公认为是硅谷跨界创新奇才与狂人：用互联网思维来改造传统产业。马斯克是跨界创新狂人，这一切都是靠自学成才。他是开拓先驱、理想主义者、慈善家、富于远见的创新企业家，他每分钟都在思考改变世界。他喜欢强调：你憧憬的未来的一切都应该更加美好，而不是更坏。美国知名人士多莉辛格描述埃隆·马斯克：“在创新创业领域，埃隆是‘运载火箭之父’冯·布劳恩（Von Braun）、‘飞机大王’霍华德·休斯（Howard Hughes）、‘汽车大王’亨利·福特、微软创始人比尔·盖茨，还有乔布斯及其他风云人物的综合体。”

马斯克是真正的创业领袖，他眼中企业家的必备品质是这样的：

·热爱自己的事业

·精准的自我分析

·做好准备工作，具备足够动力

·不断学习

·执着的精神，坚持不懈

·容许一定的混乱，灵活应变

·建立有效的反馈连接

·准确判断企业扩张的时机

·融资：该拿谁的钱呢？谁更加关心你，就拿谁的钱。

·每周工作80～100小时

·关注所有的细节

·让创新成为一种习惯

·听取负面的反馈和质疑，寻找解决方案

·不要掩饰自己的错误

·保持质疑，持续创新，改变世界

就是这样的创新文化价值观给了马斯克无限的激情与精力，他每周必须在加州的四个城市间来回穿梭，去关照他的四个不同领域的创业企业。马斯克工作精力超越常人，是什么给他这么充沛的精力呢？那就是信仰！

就是这种信仰激发了他的无限激情与创造力。

第4章　如何孵育技术创业

作为企业家，你必须拥有创造力，创业精神就是一种艺术，而不是科学。艺术是不能被简单教会的，但仍需要不断的练习和培训。

——埃利泽·马诺

树林里有两条路，我选择了较少人走的那一条，从此改变了我的一生。

——罗伯特·弗罗斯特

科技孵化：站在浪潮之巅

孵育科技创业，可以让企业站在世界科技最前沿。无论是在企业内部孵化，就像美国3M公司那样，还是投资外部的创新型企业，或者投资一些孵化器，让孵化器为自己的企业定制性地孵化，成熟了就立即收购，都可以避免脱离科技趋势，防止被未知的科技浪潮彻底颠覆。大企业应该与孵化器建立战略合作关系，定制性地孵化一些特定领域的企业，以此方法获取新技术，因为大企业留不住真正优秀的人才，他们被风投机构忽悠出去自立门户创业去了。

美国硅谷每隔20年就要发生一次颠覆性技术革命。如何反脆弱、反颠覆、反随机？面对科技浪潮你不能逃避，你必须时刻紧跟科技潮流并融入其中，这样才不会被科技浪潮彻底颠覆淘汰出局，或许还会站在科技浪潮之巅。要持续做一个充满梦想的人，要一直生活在梦中。要么自己创业，自己做不动了呢？那就投资创业者，让别人去做，孵化培育他们。过去你自己已经成功创业，你将团队的梦想变成自己梦想的一部分，现在你要将自己的梦想变成创业者梦想的一部分，让他们帮助你实现梦想。实现中国梦的部分工作就是去推动硅谷或者以色列的世界最前沿的高科技进入中国同步产业化。这也就是为什么我常年穿梭于硅谷和以色列去从事跨境科技投资的原因。

1996年，硅谷开始创造了第一批互联网上市企业。硅谷的几位华人陈五福、臧大华、王大成等人成立组建了“橡子园孵化器”，形成了一个高科技创投基金及孵化和加速中心。橡子园是个人天使投资和机构投资的混合

体，是一种将天使投资和风险投资各取所长、合二为一的投资方式。目前，橡子园共管理着4个基金近2亿美元，已经投资了30余家高技术企业，有的已成功被大公司并购，并在中国设有分支机构，成为新兴产业的组织者。

人生只需要一次成功，有了第一次成功，就可能有许多次成功机会。没有人天生会创业。如果创业者是第一次创业，或者以前曾经创业，但是还没有成功过，你就必须学习，接受创业管理培训。孵化器的最主要功能应该在于指导创业者如何去创业，正如以色列企业家埃利泽·马诺先生所说，创业是一种艺术，而不是科学，这门艺术是不容易被简单学会的，必要通过培训和练习才能掌握。通过培训和练习，创业者可以少走弯路，早日成功。否则，失败概率是很高的。孵化器如何为创业者提供高附加值的创业培训，是任何孵化器提高经营效率的关键。

自从2015年3月8号国务院提出“大众创新、万众创业”的号召之后，许多闲置的物理空间开始转型做孵化器，而且一个比一个气派，规模巨大。孵化器的硬件一流，其中许多邀请了明星人物站台，吸引了很多创业者进入。盈利模式多样化，有的设立了天使基金，有的收取租金，有的以提供办公场所占有一定份额的股权。这都是非常好的可以吸引创业者加入的模式，但是这些投资都是长线投入。你要考虑的是，这些公司的成功率有多少？它们的股权有多值钱？这些人天生就是成功创业者吗？如果没有经验丰富的创业导师培训他们，他们可以成功吗？

美国硅谷的全球超级孵化器YC根本没有任何办公空间，该公司提供合伙制的超级创业导师团培训服务，培养了超级独角兽公司：Airbnb和

Dropbox。我去美国硅谷、以色列和国内许多孵化器进行了深入的考察，我的结论是：孵化器的最核心资源不是物理空间，不是资金，而是经验极为丰富的创业导师，必须对一些极少数的优秀项目进行深度孵化，打造数字化时代的行业独角兽企业。原因在于：所有进入孵化器的创业者都没有经验，有过一次成功经验的创业者是不会加入孵化器的，那么除了提供办公条件以外，最重要的资源就是贴身的创业导师服务。

创业管理是新经济范畴内的新课题，与传统的管理学完全不一样，在国内是一个空白市场。在最具创新力的国家——美国和以色列的各个大学中并没有形成教学主流内容，只是少数人偏爱的学习内容，但是中国比任何国家更为需要。

传统的管理学无法解释或者指导创业管理。传统管理学关注的是针对相对确定的经营行业和主体进行管理优化，研究的主题是如何“将正确的事情做好”（彼得·德鲁克），而创业管理是研究如何在一种高度不确定的状态中去创造新产品与新服务。什么是正确的事情？一切都是风险，具有高度不确定性，但是只要你遵循一定的创业管理法则或者规律，你就会把控这些不确定因素，控制风险，最后获得成功。把控这个过程就是一门艺术，需要认真学习才能掌握。

美国最好的孵化器如YC的成功概率高达25%，而TechStars、500 startups、Rocket Space、Founders Space等孵化器的成功概率在10%～15%。全球回报率和成功率最高的孵化器在以色列，因为政府给予科技孵化器重大资金和政策支持。排在以色列最前列的一些孵化器和加速器如TarraLab、T3、Rad、HiCentre、Trendlines的成功率能达到60%以上。

Rad孵化器已经有30多年历史，总共孵化了几百家公司，成功率高达80%。创始人耶胡达·齐萨佩尔（Yehuda Zisapel）先生已经70多岁，每天还在努力工作，帮助年轻人创业，精神可嘉。以色列孵化器的成功率比美国还高的原因在于：以色列的犹太人的创新力是美国人的3.5倍，是居住在其他国家犹太人的2倍。犹太人的文化和信仰当然是主要因素，但是以色列的生态环境让以色列犹太人更加充满创业动力，例如身处困境，四面八方都是敌人，几千年以来，犹太人历经苦难，从来没有过着平安日子。只有拼命创新创造，改变现状，改变世界，就成为犹太人的使命。以高科技手段来战胜敌人，例如导弹拦截技术就是一个例证。

以色列一些大学技术转移中心孵化器如Ramot、Yissum和魏茨曼科学院等机构的孵化成功率业非常高，以色列的孵化器大部分是专注于某个垂直行业，而美国硅谷的孵化器更像流动的风云一样，什么行业都涉及。

全球最早的孵化器Idealab位于美国洛杉矶帕萨迪纳市。创始人比尔·格罗斯（Bill Gross）早年成功创业，1996年创立Idealab。至今已经孵化了150多家公司，其中超过45家公司成功IPO或被其他巨头公司（如Google、eBay、Yahoo等）收购，另有60家公司还在良性运营。Idealab为创业者提供了非常增值的导师服务的使命。辅导孵化程序如下：

（1）挖掘市场或产品的缺陷和痛点，头脑风暴寻找技术解决方案；

（2）将解决方案制作成模型或demo并测试市场反馈；

（3）论证商业模式（从法务、财务和市场层面）；

（4）组建公司——招募核心高管（股东）、组建团队；

（5）帮助初步成功的公司良性发展并引入风投。

Idealab孵化器充分结合了地缘产业优势。它们与加州理工、美国宇航局喷气推进实验室（JPL）等毗邻，有非常好的地缘、人才优势。同时获得了美国设计艺术中心学院（Art Center College of Design）等全球最好的设计院校的支持，开发创意产业。

YC：全球超级孵化器

YC（Young Combinator）创业营是由保罗·格雷厄姆（Paul Graham）于2005年创建的一家硅谷的孵化器和加速器投资机构。公司只关注于最早期的创业团队，通常仅提供2万美元或以下的“种子资金”。自2006年成立至2014年7月，YC已经累计投资了716家创业企业，如Loopt、Reddit、Clustrix、Wufoo、Scribd、Xobni、Omgpop、Weebly等，其中20多家企业估值超过1亿美元，所有企业的融资总额达到了30亿美元，由YC孵化的企业平均估值为4000万美元。截至2013年，由YC孵化的企业估值已经高达300亿美元。其中，2/3的估值价值来源于两家业绩最为突出的明星企业：Dropbox和Airbnb。云存储服务商Dropbox估值100亿美元，而P2P短租平台Airbnb估值100亿美元。

这家世界顶级孵化器究竟能带给初创公司怎样的帮助？参加过YC创业营的创业者这样评价：“YC要么会摧垮你的团队，要么成就你的团队，不管怎样，这都是一件好事。”

YC孵化器并没有宽阔的物理空间，不要求创业者集中办公。每周二晚上，所有学员与创业导师共进晚餐，培育了大批优秀企业。DropBox与Airbnb都是YC培育出来的明星企业。学员在孵化器接受集中训练，经过YC的磨炼后变得更加强大。创业者都知道各自的角色，知道团队如何协同并肩作战。

YC的创业导师善于教会创业者解决一个决定生死的问题：“你的产品是不是人们想要的？”一旦确认产品定位，YC能够迅速地让产品出炉。YC

的核心价值是辅导学员走上正轨，帮助他们完善创意、团队和产品模型，最终成功拿到投资。

YC的合作伙伴都具有四通八达的关系网，它们能够帮助创业项目接洽各类资源，例如见到各种各样的资深专家、潜在用户、媒体记者等。YC毕业校友网络更是一个四通八达的大平台，迄今为止已经拥有超过1400名创始人和700家初创公司。

YC的孵化流程如下：

第一步：面试、精挑细选。

挑出合适的创业者。什么人合适呢？寻找最小年龄的创业者。为什么？因为年轻无极限，25岁是最佳技术创业年龄，这个年龄段的创业者占尽了天时、地利与人和等各项因素。他们拥有的特定秘密武器是无可比拟的优势：精力无限、够贫穷、无根、无依、无靠、有同学资源、无知而无所畏惧、天不怕地不怕。

第二步：集中培训修炼、培育创业激情。

面试过关以后，召开创业誓师大会，培育创新创业激情。必须消除创业恐惧症，培育疯狂的创业精神。创业者经过面试后要搬到硅谷来住。YC并不提供任何办公场所，大家在硅谷附近找到合适的公寓，在公寓创业就可以。硅谷有的是在车库或者公寓创业的案例。在公寓里生根发芽的公司，创业者可以随意调整工作时间，可以一直疯狂地工作，时间不会浪费在上下班路上。工作状态轻松自由，随心所欲，效率更高。这就是为什么YC不提供办公场所的原因。

硅谷是一个创业生态系统很完整的地方。大家必须到硅谷集中培训，开始跟随创业导师学习创业管理的实践知识，逐步优胜劣汰，只有50%的人会有机会留下继续往前。

培训期间，YC的创业导师合伙人会与每一个创业者交流，了解他们的业务模式以及所有情况。

第三步：催促创业者尽早发布创意或产品。

要让创业者尽早发布创意或产品，一边让导师帮助每个创业者完善创意。只是一个产品原型也可以，必须尽早推出，以便让客户开始体验和反馈，可以尽快发现产品是否真正有客户需要。

第四步：YC种子资金开始投入、条件优越。

风险投资意味着走在悬崖边上，险象环生。YC对早期企业进行批量投资。种子期投入是像撒网一样，条件优越，做一些概率性的投入，开始赛马，不知道最后哪个公司会胜出，不放走任何一个机会。如果有人在中途放弃，这家公司有可能是一个会取得巨大成功的企业，在这个范围内，投的资金额度很低，宁可错投一千，不可放走一个。

第五步：与模拟客户见面、测试创意。

让创业者走出去，与客户见面，去问他们对创意有何反应，公司的产品究竟是不是客户需要的东西？因此，一定要让创业者走出去，与客户交流，获得一手资料。

第六步：创业团队建设、招兵买马。

如果创意确定下来，商业模式基本完善，已经确认有市场价值，YC合伙人开始帮助公司建立完整的团队。可能团队并不完善，没有问题，也许需要寻找一个非技术型的优秀的推销人员。这个人必须“像野兽一样”，一个推销产品是从来不接受“不”的人，具备旺盛的斗志，经历过无数次“失败的拒绝”，内心强大。YC马上会在黑客新闻网上发布招人信息。有大批的对创业有期待的人在关注黑客新闻网，期待加入某个团队，成为其中一分子。好多人跳起来要加入YC孵化过的企业，认为可能是一批大黑马。

第七步：原型日头脑风暴、交际刺激。

让每个创业者上台演说，解析自己的创意原型，练习演讲推广能力。当所有创业者的商业模式基本成型以后，YC合伙人导师开始组织所有人聚集在一起，每个人都说出自己的创意，让他人评价各自的产品有何价值，或者有何不妥，也许某个人会告诉你说，早在几年以前某人就在做你的类似产品，帮你完善创意，让一个小的想法变成一个大生意。

第八步：创意转型、改变航道。

如果大家发现某个人的创意没有市场，需要转型，改变策略，改变航道，对于这种技术创业模式来说是十分容易的事，而传统创业是不那么简单的。在YC创业营，大学商学院的知识没有任何用处，这里做的都是对极度不确定的事物进行不断推测与分析，不断寻找新的创意和转折点。

YC合伙人这时会与创业者深度沟通，告诉他们要走出家门，出去与客户交流，抛弃自己的偏好，看看客户究竟需要什么产品，而不是去做你自己喜欢的东西。这个过程创业导师要给予重大帮助，助力把握精准的转折

点，否则创业就此终结。

第九步：寻找联合创始人：创业团队的完整性。

完整性的团队是可遇不可求的，很难在一个项目处于非常早期的状态就会有人愿意加入团队。一定是在创意相对成熟的时候才容易拉来联合创始人。由于创业领袖人脉有限，这个时候需要孵化器中的创业导师将大家聚集到一起，看看哪些团队可以重组合并，或者通过其他渠道找到联合创始人。这种案例在硅谷太多了，例如埃隆·马斯克最初创立了X.com，后来投资人拉着X.com与confinity.com合并，成就后来的PayPal——全球最早的互联网金融企业，上市后又被eBay收购，大放光彩。这就是硅谷孵化器打造伟大企业的秘密。

绝大部分的创业者都有一个通病：缺乏联合创始人，唱的是独角戏。这种创业者很难成功，一般也融不到资。所以，能够拉到联合创始人的企业具有投资价值，这个联合创始人就是对这个项目的投资，可以说明很多问题。其实，在大学里，这种联合创始人资源太多了。

第十步：融资路演、反复排练。

当创业团队相对完善，创业导师开始为创业者提供融资路演培训，教会他们回答投资人的各种问题。通常这个时候大家很焦虑，很紧张，因为大家都不是演讲推介高手。这时候创业导师要培训他们发布项目的技巧，或者演说技巧。创业者必须学会自圆其说，投资机构其实不会相信你说的话，只是看看你如何应对难题，是否足够智慧地回答问题。

演说要反复排练，排练十次以上，一定会产生奇妙的效果。要学会几

句话就能吸引投资者的注意，会用数据迅速打动投资人。

第十一步：融资路演之日。

路演日的听众都是机构或者个人投资者。YC的项目路演日通常还会吸引一些影视界名流夫妇，他们也会参与天使投资。对于这些YC天使投资人来说，来这里参加YC的项目路演就是一次“寻宝之旅”。都在揣摩谁是下一个Airbnb和Dropbox，因此融资路演场面极为戏剧化。

第十二步：融资路演后的聚餐：永不言弃。

在融资路演结束之后的一周内，YC召集大家回到训练营聚餐，吃团圆饭。创业导师告诉大家要积极忙于融资，建议早期项目不要估值过高，任何伟大的项目一开始都是估值很低，先让天使资金进入公司，其他的一切从此开始，如果想要高额估值，不是在天使期，而是在A轮或者B轮融资期。硅谷的所有伟大项目都是用早期小额资本做起来的。

同时告诉那些没有获得融资机会的人，不要放弃。硅谷不存在失败，放弃了才算真正的失败。未来具有无限想象力：没有放弃就不会失败！YC还建立了YC创业校友团，创业者经常交流，期待未来的协作和互动，打造自己的梦想。

萨姆·阿尔特曼（Sam Altman）是YC的创始人、合伙人之一，现任孵化器的主席。他曾经在博客中发表了《75%的创业公司离开孵化器后就忘了本》一文，表达了对许多经过YC孵化的创业企业走向下坡的惋惜，直言这些企业走下坡路的原因是离开孵化器之后便顺着自己的方法走，忘记了导师教给它们的知识。并表示，如果创业者能继续坚持YC里学到的东西，

创业成功率能提高一倍。他描述每一轮YC孵化结束之后，大约有25%的创业公司能最终走上正轨，朝着10亿美元估值的目标迈进。但实际上，只有很少的公司能做到这一点，绝大多数公司要么活得很憋屈，要么就直接死掉了。

在YC孵化的时候，这些公司取得了非常漂亮的业绩，然而YC孵化结束之后的几个月后就死了。最主要的问题是这些孵化企业出去之后就忘了YC孵化时导师们教给它们的事情，它们不再专心地去开发产品或者专心地去增长，而是把注意力放在了其他所有的事情上，而且出去之后，它们的工作量越来越少，效率也越来越低。因为在YC里，隔壁桌的创业团队带来的压力是他们前进的重要推动力量。

YC成功批量孵化创业企业的秘密

那么YC孵化器的成功秘密是什么？总结起来有如下几大秘诀。

向全球开放，接收来自世界各地的创业申请。无国界限制，你必须到硅谷来，并且住在硅谷，享受硅谷的创新金融资源。每年开放两次申请机会给创业者，每次招收大约60人。从2006年到现在，总共孵化了大约630家企业。截至目前，每家活跃企业获得的平均投资金额在300万美元以上，其中有37家明星企业的估值超过了4000万美元，其中有两家超级巨型企业：Airbnb和Dropbox。

20分钟以内的面试。只问三个问题：①你是谁？是否有“动物属性”？即想知道你是否有创业的疯狂劲；②你有何绝招？产品是什么？给谁用？③你还有谁与你一同创业？一旦面试通过即进入创业营，参加三个月的培训。

在创业营，需在指定导师的教导下，独立工作。

每周二参加人脉晚餐。建立硅谷人脉，硅谷的创业者、投资人和中介机构聚会，分享创业经验。

建立创业者内部交流网络，互通有无。有些创业团队不够完整，经过交流，人才可以内部流动，对外是保密的。

YC创业导师会指导创业者优化商业模式和用户体验定位，项目的增长空间是关键。

YC的投资通常在1万～1.5万美元，占股份7%左右。

训练演示产品能力和与投资人对话的技巧。项目路演成功后通常能够获得15万美元的投资。

YC创业营模式为创新金融产业提供了核心价值，是全世界最成功的智慧型孵化器。YC就像招募创业学研究生一样，提供创业教育培训机会，又能获得一手的、价格低廉的投资机会。通过天使基金加孵化，为自己播下良种，将优秀项目批量纳入囊中。

通过创业导师的辅导，使创业项目快速成型，商业模式和创业团队迅速优化，缩短创业周期，降低了后续投资人的风险，因而得到后续众多投资人的追捧。创造了项目孵化的集群效应，与资本和后续VC投资人谈判博弈，创造项目收益最大化的机会。

YC的创始人认为，最适合创业的年龄为25岁。因为处在这个年龄段的年轻创业者占尽了天时、地利与人和。他们有秘密武器：精力超级旺盛、贫穷而狂热、无牵无挂无退路、有同窗可以加入创业、聪明而不知道创业的风险何在、敢闯敢干。

YC的创业培训集中于几个要点。要善于发现任何产品或服务模式的不方便之处，或者不足之处。要善于发现别人眼中亟待解决的问题，这样就有机会做出最别人真正需要的东西。测试产品或者商业模式的时候要把自己当客户，要换位思考，如果我是消费者，我用它吗？正好没有很多人发现这个问题，你属于极少数发现这个问题的人之一。要善于用网络资源去解决这些问题，要不断测试，做200个客户拜访，找到真正的用户“痛

点”。一旦精准地找到了创业定位，要及早发布，哪怕是个基础框架，也要走在他人的前面。一旦定位完成，发布速度决定一切。

TechStars

TechStars成立于2006年，是美国久负盛名的孵化器之一，与YC齐名。创业企业的存活率高达70%以上，每家活跃企业获得的投资额大约为193万美元。TechStars在波士顿、博尔德、纽约市、西雅图设有分点。它的孵化期为三个月，每批孵化约10支团队，向每名团队成员资助6000～18000美元。TechStars是美国最具竞争力的孵化器之一，2015年共有600多支团队向TechStars提交申请，2016年夏季则有1000多家创业公司申请。TechStars专注于具有跨国吸引力的科技公司，并且要求拥有受资助公司6%的股权。每期项目结束后都会面向风险资本家和其他投资者举办一次宣传会。

Founders Space

Founders Space作为硅谷的加速器，有别于一般硅谷的孵化中心，它更着力于全球性的资源连接与整合。现在，Founders Space的总部位于旧金山最受欢迎的科技创业俱乐部SoMa区（南市场），这栋大楼曾孕育了Instagram和Twilio，而Twitter、Yelp、Splunk等科技公司也都落脚在SoMa区。Founders Space加速器计划从2014年7月正式开跑，至今已孕育了100多组团队，其中有六成团队来自海外，当中的三分之一来自亚洲。

硅谷作为全球创业圣地，Founders Space吸引了许多跨国团队入驻。创始人史蒂夫·霍夫曼（Steve Hoffman）给予创业者的培训时间非常短，

通常把所有课程集中在第一个月的第一周，密集性地一次上完，一个月后就开始Demo Day。培训计划非常密集，几乎每天都有课程、工作坊、讲座和导师会谈，接着就是Demo Day。在Demo Day结束之后的12个月内，他们可以持续地回来问问题、参与课程和进行咨询。他们提供丰富多彩的创业课程设置，如市场营销、公共关系、精益创业等总共100多门从技术到市场的细分课程。每一门课程都是精心为创业者们量身打造的，而且这都是在一般大学里不会开设的课程。

RocketSpace

RoketSpace的品牌口号是“办公即服务”（office-as-a-service），致力于为科技类初创公司提供早期的办公场地、创业咨询以及其他活动服务。创始人邓肯·洛根（Duncan Logan）表示：“我们希望早期创业者能把主要的注意力放在创业本身这件事情上，其他的事项，如处理租约、办公硬件等我们都会代劳。”RocketSpace着重强调孵化器的生态系统属性，希望外界不仅仅把它看作是一个联合办公空间，而是一个学园。在这个学园里，入驻的企业可以获得各种成长性服务，去打磨商业计划，去接触投资人和大公司（如IBM、微软）、去寻找创业伙伴（有来自MIT、哈佛等人才）、去锻造自己的核心技术。目前，RocketSpace已经孵化出Uber、Spotify、Leap等优秀且有影响力的创业公司。

此外，RocketSpace还设立“企业级创新项目”（Corporate Innovation Professionals）。它们认为大公司也是RocketSpace的生态资源之一，这里走出去的大公司创新项目有的来自英国航空和苏格兰皇家银行等。

其他类似的孵化器包括：500 Startups、Summer@Highland、

Dreamlt Ventures、LaunchBox Digital、Flashpoint、Capital Factory、Ben Franklin Tech Ventures、Environmental Business Cluster、伊利诺伊大学EnterpriseWorks，等等。美国孵化器产业真正的快速发展，得益于20世纪90年代起风险资本的推动，以及创业成本的降低（互联网的发展是重要原因）。现今的孵化器不仅为创业公司提供办公环境，还有设立初期的种子投资，并提供初创公司需要的法律、公关、咨询等服务。每当美国的知名孵化器开放申请的时候，通常会有上千个项目来争夺十几个孵化席位。孵化器居然能引来如此多的初创公司的追捧，到底有哪些资源在吸引创业者呢？

创业导师制度

在硅谷有一个惯例，几乎所有创业者都会有创业导师。很多投资人认为，没有人天生会创业。绝大部分创业导师都是成功企业家、投资人、律师或注册会计师等领域的专业人士。有了他们的指导，创业者会少走弯路，早日成功。在知名孵化器里接受孵化并有创业导师指导的创业者会给投资人更好的印象，融资会更容易。

创业既是一门艺术也是一场马拉松赛跑，不经过反复练习是不可能掌握的，任何体育明星或者艺术大师的背后都有一位伟大的教练或导师，没有导师的指点这些明星不可能成功。也许你真的很优秀，但是眼睛看不到睫毛，你看不到自己的缺点。教练的最大优势在于：旁观者清。教练在观察你的所有动作，知道你的毛病在哪里，可以随时指点纠正。你可以少走很多弯路，早日成功。

在体育和艺术方面是这个道理，在商业创业领域也是一样。如果你是首次创业，你必须有高人指点，否则你只能在黑暗中摸索，走很长时间的弯路，甚至失败。许多创业者在初期都希望得到经验丰富的创业导师的指导，并且希望得到导师的相关人脉支持。硅谷的许多孵化器网站上总会把自己名下的创业导师资源一一罗列出来。这些导师都在孵化器里担任了重要的培训和孵化任务。洛杉矶目前最活跃的孵化器之一Amplify.LA，每周都会举行一个导师分享会，请业内有名望的企业家、投资人来分享经验，并对其孵化的公司进行指导。分享会通常也会开放一定名额给外面的创业者，既吸进了优质项目，又建立了行业口碑和影响力。

Amplify.LA附近的另一家孵化器Launchpad LA（全美排名前5的孵化器），设立了导师的下午茶时间，以便帮助创业团队和导师建立更紧密的联系。创业导师机制能为创业者提供极大的支持作用。一些导师本来就是投资人，作为导师就更容易和创业者建立合作，获得投资机会。有些导师的资源会对初创公司起到很实质的帮助，可以获得一定的股份。

许多孵化器设立了创业导师合伙人制度。孵化器以各种不同的方式在孵化企业占有小额股权。创业导师与孵化器建立了战略合作关系，是孵化器的主要经营者，与孵化器分享股权收益。创业导师专门有绑定的辅导对象，一旦孵化企业成功上市或者被并购，孵化器和创业导师都能够获得可观收益。因此，创业导师在孵化器的成功孵化率上起到了很关键性的作用。

孵化器的投融资服务

孵化器必须帮助初创公司得到早期或者后续融资。在美国，风险投资机构与孵化器的合作非常密切。除了风投的合伙人在孵化器中担任导师外，很多风投也参与了孵化器早期的种子基金的建立。在完成孵化器之后，很多风投都会参与企业的进一步的融资。尤其是好的项目，风投都希望能一直保持联系和合作。孵化器通常会邀请投资机构参加集中融资路演大会。

孵化器：大企业的创新研发引擎

除了和投资机构关系密切外，孵化机构和大公司的合作关系也相当关键。因为许多大公司都设立了自己的创投基金，用于扶持初创企业，而且大公司往往是初创企业最好的客户。比如Plug & Play，硅谷著名孵化器，跟美国的Google、Facebook等，中国的百度、华为、TCL等企业都有战略合作。孵化器定期会举办与大公司对接的活动，让初创企业与大公司的技术人员和创投人员进行交流，甚至初创企业直接为大公司提供服务。大公司可以节省直接组建创新研发团队的成本，而对于初创企业，不仅得到了良好的资金支持，也有了优质的客户，为产品的研发和提升提供了重要的助力。

创业者的培训体验

萨姆·莱文（Sam Levan）是一位在TechStars接受过孵化的创业者。他告诫创业者如何集中精力去发展公司业务，如何通过好习惯来改变自己的公司。他在接受孵化期间的第一个月里就见了51个TechStars的导师，整个过程非常熬人，但是收获巨大。在过程中他们的团队学到的最多的不是如何处理冲突的信息，而是看到自己的工作被外界审视、批评时的反思与反馈。他建议创业者在孵化器里要掌握10个习惯，摘录部分内容如下。

1.先学会给予

养成主动帮助别人的习惯，不求别人的回报。这是在孵化器里我学会的最大的、最有用的习惯。

许多曾经玩世不恭的人也通过这个习惯建立起了一个高效的关系网络，即便他们不创业了，也能收获好处。但是这么做的主要原因不是因为做这件事是正确的，而是你会后悔不去做这样的事情。我们意识到，除了完成项目之外，我们自身也会变得更好。

2.每周只关注一个关键指标

这一习惯很简单也很局限，但是很有效。“唯一关键指标”这一理论已经出现一段时间了。

对公司来说的好处：①整个团队都明白公司最重要的里程碑是什么；②贴在墙上每天讨论的时候就可以拿来评判；③让我们清楚自己的工作到

底产生了多少影响力，并由此开始重新思考工作计划。

3.每天、每周、每月的OKR（关键结果）

OKR（关键结果）是由谷歌团队发明的目标设定工具。

4.每周谨慎地发现关于公司的一个风险并解答

对我来说，这是一个新的习惯，不过也让我见识到了它的厉害。每周要主动地解决公司运营中可能存在的2个风险。

（1）发现一个你不知道如何决策、如何回答，但是会对公司产生重要伤害的未知风险；

（2）在一周之内对这个风险做出决策或解答，可以通过实验，也可以通过咨询专家来获得相应的答案。

5.每周诚实地发送项目进展

在孵化的那段时间里，我们每周都会给导师和朋友发送项目进展。

6.每周团队庆祝一次

在孵化期间，和其他创业团队一起吃晚饭的时光给我们留下了许多美好的回忆。在吃饭的时候，有一个特殊环节要人们感谢曾经帮过自己的人，或者分享一则好消息，或者是告诉别人自己放弃了什么值得放弃的东西。

每个团队和公司都可以有自己的庆祝模式，但是一定要确保每周都有

那么固定的几分钟时间和场地来庆祝，让别人知道自己的努力正在推动公司向正确的方向前进，接受别人给的赞美。

7.寻找反馈，尤其是会让人不舒服的反馈

在孵化的时候，我们经常会说一句话：“你这么说我真的很不爽……但是可以再多说点吗？”

8.墙上贴满便利贴！

我个人非常喜欢生产力App，手机里装着Basecamp、Wunderlist、Prod-ucteev、Pivotal、JIRA、Trello和任何你能说出名字来的生产力工具。

但是来到孵化器之后，所有公司都开始用最原始的生产力工具。我这一辈子从来没有见过这么多便利贴！

理由很简单：便利贴可以用来敏捷开发，可以用来记录KPI，可以用来计算公司估值，可以用来客户排序……无论什么时候，它都简单、高效。

9.演练！演练！演练！

“演练”一次听起来有点蠢。但是在加入TechStars之前，我们对演练的力量没有任何意识。电梯演讲会了吗？会了，随便遇到一个人，我都可以演讲了。会打销售电话了吗？当然，我打过好多次电话了，流程已经熟悉了。

错！错！错！这些完全不够。TechStars无休止地让我们演练这些内容。先写下一份电梯演讲材料，去试着讲，再修改，再试讲，再修改……重复20次以上。销售电话也一样，把客户常问的问题写下来，试着回答，然后不断地改进。我发现，最好的演员并不是天生的，而是不断地磨炼出来的。

10.每天花1小时来爱惜自己

这是著名投资人布拉德·菲尔德（Brad Feld）说的。这其实是一件很难做到的事情，因为创始人每天都特别忙，工作特别多，但依旧需要抽出一点时间来照顾自己。布拉德·菲尔德说“先别管手上那堆破事”，先去玩会儿，休息一下。每天下班前的站会上，我们都会回答是否花了1小时时间来照顾自己，通过这样的问询和回答，还能对时间表进行更好的规划。

孵化器的价值在于导师与人才，而非物理空间。硅谷的许多加速器曾列出了11条加速器应该满足的条件：国际经验、搞定签证、了解海外公司落地问题、线上课程、强大的导师网络、简报与路演（Pitch）训练、全球性的课程、精实的课程设计、活络的创业生态系、合适的课程长度与融资人脉。

目前，在纳斯达克前100家公司中，硅谷占了四成。硅谷平均每天都有十几家创业公司诞生，平均每周两家公司成功上市，平均每年有4000多家小公司获得融资，每家公司的平均融资额为3000万美元。

中国孵化器的2.0版本

早在1987年，中国的第一家孵化器就在武汉东湖宣告创立，时至今日，经过近30年的发展，中国科技企业孵化器数量已经超过1600家，在孵企业8万多家。清科研究中心发布的《2015年中国创新型孵化器发展报告》显示：尽管中国孵化器在近30年的发展中不断更新迭代，但对比国外成熟的孵化器，在模式、导师和资源等方面仍然存在明显的短板。

对于创业者来说，孵化器的物理空间早已经意义不大，真正稀缺的是能够为他们带来实际价值的东西，那就是人：创业导师、团队、投资人等，而目前国内的孵化器导师机制可以说并不成熟。

在中国什么叫孵化器呢？大致上有两种，一种是开一家房地产公司自称孵化器，另一种是开一家培训公司自称孵化器。随着创业大潮的到来，各类孵化器开始出现在全国各地。根据国家规划，2015年我国各类孵化器数量将达到1500家，孵化场地达到5000万平方米以上，孵化资金总额50亿元以上，在孵企业10万家以上。

目前国内孵化器能够生存下来，几乎大部分靠国家补贴。数据显示，在“大众创业，万众创新”的理念之下，截至2015年3月底，全国已经批复了213只基金，规模达到570多亿元。目前，这213只基金已经引导了1400余亿元的社会资金共同投向创新创业企业。安徽、河南、湖北、湖南、四川等省份均密集出台创新创业扶持政策，在这些具有“中国特色”的孵化器中，有些项目的资金补贴最高可达500万元。

目前在国内做得好的孵化器依然集中在北京、上海、深圳、广州、杭州、武汉等城市，因为这些城市的教育基础实力雄厚，有众多的大学与科研机构可以为创业企业输送人才。互联网时代的技术创业需要优秀人才，教育培养未来需要的人才。

如果依照美国和以色列孵化器的标准模式，目前国内的黑马训练营、联想之星、创业魔法学院、车库咖啡、3W咖啡、创客咖啡、众创空间都属于类孵化器，不能被看作为完整意义上的孵化器，关键点在于孵化器导师制度的深度孵化功能。没有人天生就会创业，创业导师能够让创业企业的商业模式、团队建设、技术选择、创新领导力等方面变得完善。创业者需要资金，但是更需要导师辅导。美国硅谷孵化器和以色列孵化器的成功是导师制度的成功，而不是物理空间的成功。因此，中国需要大规模开展创新创业培训，其中也要开展创业导师的师资培训。

中国孵化器仍处于2.0版本，被孵化创业企业的成功概率太低。不是企业或者创业者不优秀，而是因为创业者在孤立创业。许多孵化器有创业导师，但是这些导师并不能够为创业者提供真正的创业辅导。孵化器缺乏创业经验丰富的创业导师，就不可能培育出优秀企业。就如同没有优秀的教师，就不可能产生优秀学生一样。自学成才的创业者会走很多弯路，只能在黑暗中摸索，绝大部分走向失败，最终能够成功的是极少数幸运者。创新创业管理教育是多么重要，培育称职的创业导师是一项艰巨的任务，这类人只能从企业家和投资人里面选出。没有成功创业经验的人，很难去教会他们如何创业。

创业者需要资金，更需要导师

孵化器并不等于物理空间，没有物理空间照样孵化企业成长。北京云研社科技就是中国乃至全球的一个云端孵化器，没有任何物理空间。该公司注重孵化全球各个孵化器中的早期项目，连接全球技术转移中心的创新技术或者早期创业项目，提供早期投资，推动这些创新科技进入中国，实现产业化。本人担任云研社科技导师团的首席创业导师。

对初创企业来说，孵化器的功能是什么？为企业诊断问题，为企业规划财务，为企业设计资本结构和资本道路，为企业导入可靠的早期投资机构，并进行专业的路演和财务顾问活动。

随着房地产市场的升温，不少省市出现了以孵化器或企业总部基地等为代表的工业地产项目。一些入驻企业迅速将房产作为投资品转手售卖，导致许多总部基地空置率上升，有的孵化器甚至被称作“鬼城”。

据《2011年中国百家孵化器调查报告》的统计结果显示，有41%的孵化器，其收入结构总体上仍然以房租收入为主，而很多做孵化器的天使投资人，逐渐热衷于政府补贴、资金申请、炒作地产项目，或者干脆转型VC融快钱，不能满足创业者的期待。

中国孵化器普遍缺乏创业导师资源。《IT时代周刊》总编曹健认为，当下中国好的创业项目可谓凤毛麟角，有的项目本身有亮点，但却很稚嫩，或缺少提炼；有的项目有潜力，但很凌乱，需要有经验的人帮助它们理出思路；有的项目则是创业者为了创业而创业，显得比较虚，需要有人

提醒他们。当下中国的孵化器还很不成熟，并没有能力帮其完善。

随着社会的发展，现在创业所需资金越来越少，除了资金，创业者更需要有创业经验的导师来辅导，为他们提供技术、商业以及融资等方面的实用培训。国内孵化器数量可观，却少有机构能够真正沉下心来帮助创业者。

以色列的超级孵化器

以色列政府是全球的“超级孵化器”。在创业企业早期的“死亡谷”给予坚定扶持，承担最大的风险却不共享收益，这是以色列创新中最不可或缺的要义之一，它使得高科技孵化器和风险投资本身成为以色列两大支柱性产业，更使得其他产业获得更大的发展，使得800万人口的弹丸小国在纳斯达克的上市企业数仅次于美国。

政府主推天使融资，承担风险而不共享收益。以色列驻上海总领事柏安伦（Arnon Perlman）在最近的一场活动中自若地说：“以色列的孵化器是世界上最先进的。”为什么说以色列的孵化器是世界上最先进的呢？

1.政府主推天使融资

20世纪80年代以色列政府希望通过高科技转型发展的时候，以色列很多官员考察了美国，但他们发现，硅谷的成功经验在以色列很难复制。

最大的问题就是，硅谷的高科技产业能够获得大发展，有硅谷四大投行和发达的民间投资市场，而当时以色列还不存在风投这个行业。

如今，以色列孵化器从私人获得的融资是政府初始投资的两倍多，以色列的风险投资额超过欧洲法国、德国这些大的国家的总和。实现这一变化，以色列做的第一步就是帮助企业度过创业的“死亡谷”——按照国际范围的统计，超过95%的高科技创新型企业，会在前三年死掉。

对此，以色列政府做了两件事：1991年创建了一个科技孵化器项目，

1992年建立了一个创业投资基金的项目。

第一个项目有一个“风险分担、收益不共享”的原则。政府为进入孵化器的企业提供两年的软贷款——企业失败了不需要偿还，成功了连本带息、以很低的利息把政府的贷款还回来就行，政府这时候又可以用这些钱去扶持新的企业。

软贷款其实占了这些初创型企业运营费用的85%。他们做过核算，两年左右的时间，一个高科技企业从创立到孵化完整大概需要80万美元左右，其中民间资本投入为10万～15万美元，而政府会提供超过60万美元的软贷款。

以色列的孵化器是不以盈利为目的的，它们通常隶属于著名的大学、地方行政区域或者工业集团。它们的办公场地和行政开销都是由政府通过首席科学家办公室（OCS）埋单的，每个孵化器每年会接受国家通过OCS派发的20万美元津贴，用以支持其运行。

以色列的独特之处在于，帮助它们把那些比较疯狂的理念、理想变成现实，通过政府出资的平台让它们成长起来。中国的创业孵化器更应该回到前端，回到企业产品可能还未成型而只有一个新想法、理念的阶段。目前中国来看更多的不是孵化器，而是一个加速器的概念。

2.鼓励孵化器私有化

政府的软贷款只能帮助企业解决初创期前两年的资金问题，创业企业的持续发展，还得益于以色列孵化器的私有化。以色列政府发起了Yozma计划：国家资金由私人风险投资家决定分配，决策不受国家干扰，相当于

政府扮演“母基金”的角色，直接投资科技创业公司的种子阶段。

Yozma基金和软贷款机制是一样的，共担风险，但不共享收益。以色列政府大概出了3200万美元，吸引欧美的一些大型资金来到以色列。如果你出1200万美元的话，Yozma会给你匹配。如果投资成功，企业上市，只需连本带息将它们的股息买走就行，所有的上百倍的收益都归你。如果投资失败，Yozma帮你共担风险，不追究你的责任。通过这样的办法，非常有效地吸引了包括美国在内的不少著名基金来以色列淘金，大约建立了超过100只风投基金，形成了超过百亿的风投产业。

此后，孵化器私有化，转为由富有经验的专业投资者支持，他们拥有能够向“孵化”中的公司提供在商界强劲发展的人脉关系。这远远无法取代私人融资，却可以刺激这些投资，将它们合理组织，然后从中退出。计划是用来吸引资本的，从来没有与私营企业形成过竞争，反而在税务方面为它们提供了便利。这种创新甚至不排除与大的跨国企业合作。作为一家以色列创新公司，SIT一直致力于帮助企业利用它们的核心竞争力和现有资源从内部发展它们的业务，即所谓的“盒内创新”。

以色列：创业的国度

以色列是一个创造信仰、财富与技术的国度。耶路撒冷是世界三大教：犹太教、基督教、伊斯兰教发源地。世界上其他国家的历史、文化几乎都不能与以色列相比，几千年的文化历史古迹在这里随处可见。

它是最具备创业与创新精神的民族。以色列永远将自己的国家称为“创业的国度”（Start-up Nation），永远保持创业激情和创新的动力。世界上最具创新国家中，除了美国以外，就属以色列了。以色列大学生毕业以后选择创业的人非常多。有数据显示，平均每1844个以色列人中就有一个人在创业。那么一个小国家每年的新创公司数量相当于欧洲各国新创企业的总和。犹太民族也是诺贝尔奖获得最多的民族，169人获得诺贝尔奖，占全世界所有获奖者的17.7%；它还是人均科学家、教授、律师、医生、工程师比例最高的国家，平均每一万名雇员中就有140名科学家、技师或工程师，美国每万名雇员中只有85名同类人才，日本为83名。

在1947年建国时，以色列首先开始建立政府拥有的军工产业，该产业需要独特的创造力、创新力和产业化的能力。军工产业必须研发最精良的武器来应对周围的复杂环境，因为这些对手拥有规模更大的军力。致力于军工企业的资深科学家和工程师们，利用在军工领域积累的大量应用研究技术以及产业化经验，创建了第一批私营企业，研发新产品，应用于大众市场。将刀打造成犁头，把枪打造成镰刀。这就是以色列在高科技创业进程中迈出的第一步！

作为一个没有自然资源的小国，以色列当时的经济相对落后（主要以

农业为主，如著名的雅法橘子），政府自然而然地找到了这个国家最具价值的资源——人才，即拥有创新能力以及主动性的国民。因此，政府开始通过一系列优惠政策扶植新兴高科技初创企业，并帮助其快速成长。

从20世纪80年代早期开始，以色列高科技公司开始陆陆续续走上上市之路。第一批高速发展的以色列高科技企业在纳斯达克上市。在那时，以色列特拉维夫证券交易所由于交易量过小而不作为以色列企业上市的选择。第一批在纳斯达克成功上市的企业在以色列引起了巨大反响，成为模范并激励着更年轻的企业家们。大学创业导师们向创业者强调：别人做不到的事，我们能做到，别人能做的任何事，我们都能做得更好！

资本市场让以色列高科技产业快速发展。首批高科技企业在纳斯达克的成功上市吸引了更多高科技初创企业的建立。其进程有以下特点。

（1）“六日战争”后，由于先进武器被禁止进入以色列，以色列本国的先进军师技术得以快速发展。

（2）许多军事技术得以民用化，为消费市场开发新的产品。

（3）在政府政策的鼓励和扶持下，学术领域与工业领域更加贴近并实现紧密互动。

（4）大量有才华、勇敢的年轻人在结束他们的军事服役后，成为创业家，致力于高科技初创企业的发展。这些年轻人在军队中接受过良好的训练，知道如何定义清晰的目标，并全身心地投入以实现该目标，尽管在实现目标的道路上可能面临各种挑战及失败，都永不放弃。

同时，以色列政府开始启动在工业化研发领域与其他国家之间的国际合作项目，目的是帮助以色列企业寻求欧美更大市场的合作伙伴，促进以色列企业新技术、新产品的开发及产业化进程，实现跨国合作的乘法效应。实现这一目标最基本的途径就是建立跨国基金或制定国际合作条例。第一个与美国的合作项目叫作“BIRD-F”（Bi-national Industrial R & D Foundation，两国产业研发基金），之后还有许多类似的跨国合作项目。同时政府也开始建立以色列风险投资产业。以色列风险投资行业始于1992年，建立在“肥沃”的土壤上，大量的高科技企业是众多投资机构的投入对象。

Yozma基金（私人风险投资基金）：1992年，政府投入1亿美元设立Yozma风投基金。为以色列政府主导项目，成为以色列第一批风险投资基金设立的催化剂；通过以色列政府资金撬动民间资本设立了子基金，并交由专业化团队进行基金管理，一旦投资成功，民间资本可以以成本价收购政府股权。

Inbal基金（公募风险投资基金）：为政府设立的项目，以鼓励私人投资者对公共投资基金进行投资（这些基金在特拉维夫交易所上市），并且为私人投资者提供安全投资保障。

Seed Fund（种子基金）：为了鼓励民间资本对早期初创高科技企业投资，政府设立种子基金与市场化风险投资（简称风投，V.C）基金进行跟投合作，如果投资成功，民间资本可以收购政府股权。

随着政府Yozma基金项目的成功，更多民间风险投资基金开始在以色列建立及运营，帮助大量快速成长的高科技企业实现股权融资。这些基金

涉及众多领域，如通信、IT、生物医药等。2002年，超过60家的风险投资基金在以色列建立。风投行业募集了超过100亿美元的资金，完成了170亿美元的企业间并购，以色列在纳斯达克上市的企业数量上仅次于美国，排名第二。思科、IBM、英特尔、微软等大型企业在以色列建立研发中心，许多美国和国际大型投资基金出现在以色列。

政府最早建立高科技孵化器是为了解决苏联大量技术移民的问题，这些移民拥有很高的学历并带来了许多专有技术。政府通过设立孵化器鼓励这些移民成为高科技创业家。其后，高科技孵化器成为企业家和投资者把创新理念转变为实用技术的理想平台。

高科技孵化器为创业公司提供专业辅导，包括公司运营、市场拓展、日常管理等诸多方面。高科技孵化器中的入孵企业也获得了政府的财政支持。成功毕业的企业为风投基金提供了优质的投资对象。

高科技孵化器成为创新技术成功产业化的培育基地，高科技孵化器取得了成功。有事实可证明：以色列政府每年为高科技孵化器中的企业提供超过3500万美元的资金支持。在孵化器项目创立后的18年内，政府共投资6亿美元，私人投资约合30亿美元，并呈指数级高速增长。超过60%的入孵企业在完成两年的孵化后期成功毕业，并从市场成功融资（包括天使基金、风险投资基金及战略投资者）。

高科技发展促进以色列整体经济的快速发展。以色列成功实现了从传统的农业经济、低科技主导经济到高科技主导经济的成功转型，并实现了整体经济的高速发展。欧洲大量的风投机构纷纷在以色列设立分支机构。

强大的教育基础设施给予了以色列高科技高速发展的强劲推动力，用以色列知名企业家埃利泽·马诺的话来描述是，科技与教育资源是以色列的“创新生态系统类似于交响乐队”。所有的乐器及演奏者都必须协调一致，共同演奏“高科技乐章”，乐队成员包括：①政府；②学术界；③孵化器；④产业；⑤投资者；⑥资本市场；⑦其他因素。如果任何一方未能协调，就会产生噪音，而不是优美的音乐。

中以建立跨国合作有必然性。中国与以色列属于优势互补的两个国家。所有技术在以色列发明，在中国产业化。以色列是全球的研发中心，也是中国的研发中心。以色列的孵化器经营管理经验尤其值得我们借鉴。

以色列政府对孵化器的种子期资金注入也有特别支持。几年以前政府开始对所有的孵化器发出标书，邀请孵化器投标。最终从中挑选了八家业绩最优的孵化器给予资金支持。每家孵化器的种子基金投入占企业15%的种子资金，其余85%的资金由政府资金池投入。创业企业产生现金流以后，销售额的6%拿出来返还给政府，直到本金还清为止。政府完全在扶持种子期高科技企业的成长。未来中国与以色列和美国的技术转移中心和孵化器可以展开跨境投资孵化合作，推动全球创新技术在中国实现产业化。目前我们的云社风险资本在从事跨境科技投资，专注跨境投资于硅谷和以色列的高科技技术，再将这些技术引进中国实现跨境产业化，为中国的上市公司输送创新资源。

孵育科技创业的21个要点

我曾经在硅谷的Founders Space孵化器参观考察，与创始人史蒂夫·霍夫曼进行了深度交流。Founders Space通常会给创业者提供内容丰富的创业管理培训。我们当天正好遇上史蒂夫·霍夫曼给创业者培训。现在我将课堂笔记内容进行了整理，并适当加了一些补充内容供大家参考。

1.精准定位：目标市场要大、产品要小

要关注大行业中的细分行业，从小产品着手。产品范围要窄深，要聚焦，不做宽泛，抓住核心点。许多人喜欢做大行业的里的大产品，由于行业竞争激烈，烧钱很多，团队庞大，最后很容易失控。

2.钱不能太少，也不能太多

没有钱是不能的，但金钱并不是万能的。产品必须经过市场检验。钱少，容易快速找到产品的精准定位，钱少，预算少，花钱就像挤牙膏一般去节约，就会动脑筋，优化产品，开发智力，保持清醒，去寻找用户真正需要的产品。

钱多，就会头脑发热，不去努力思考产品本身的用户价值，疯狂扩张，大肆推广，折扣销售，形成虚假繁荣。其实用户真正自愿支付的价格无法让公司盈利。铺张浪费，广告铺天盖地。钱烧完之后，开始无折扣销售，假象市场消失了。退潮裸泳，钱已经烧光，公司倒闭。许多创业企业融资过多，不关注产品，只关注营销和扩张，即便融资到C轮还是死掉了。如果关注产品，就会获得市场敏感信息，随时调整转型，不合适就转

型，资金多，尤其一些互联网公司很容易转型。

3.时间要少

目标明确，时间有限。必须在规定的短时间内做出成就。如果没有时间限制，遥遥无期，不会有压力，也不会有成果。钱少，时间也少，就会在高压之下产生创造力与创新力。人被逼的没有出路的时候，就会“狗急跳墙”。

4.创业核心团队要小：团队能力互补

CEO：有远见、有胸怀、有统筹指挥能力的人。

CTO：懂技术、会编程的人。

CMO：会推广销售的人。

Art Work：产品经理、UI用户体验敏感。

创业者要具备社交智慧，要善于说服你的“同行宇宙”加入团队，与你联合创业。如果有极为优秀的专业人士与你联合创业，他们就是在对你的事业进行投资。联合创始人的加入对你的事业定位也是一个外部交叉验证，投资人对创业团队的完整性极为关注。

5.敢于质疑、挑战个人传统信念

突破旧的理念，跨界思考问题。质疑公司现有的产品，不要受旧的观念束缚，建立新的思维模式，多角度考虑问题；建立思维导图、用发散性思维模式钻研问题。

6.对失败的宽容态度

从零开始，白手起家。互联网时代的创业成本几乎为零。因此，要对失败宽容，没有恐惧，决不放弃，不断转型，不断调整策略，坚持就是胜利，没有捷径。

7.技术人员和工程师要出去了解市场和用户需求

编程的工程师要了解市场。工程师也要走出去，与用户直接交流，让用户参与产品设计。

8.市场推广人员与用户浸泡在一起，直面客户

做用户真正需要的产品，从根本上解决他们的某个问题，不是修修补补、不温不火地做出一个用户可要可不要的产品，而是做尖叫产品、革命性产品。不断地收集市场数据，深入市场，观察用户体验，寻找市场，反复测试产品，尽快找到精准定位。

9.使用多面手T型人才

团队成员的知识结构、工作经验和行业背景容易给产品的研发增添附加值。

10.培育团队的质疑与批判性思维

为客户提供高附加值和市场希求解决方案。你的产品究竟给用户带来了什么价值？是用户真正想要的产品吗？你的产品在满足一种强需求还是弱需求？

11.不断测试、分析、反复测试

进行深入的用户体验测试，与客户、用户、消费者深度交流。

12.过程艰难，但是永不放弃

创业过程极其艰难，是一项发现和挖掘市场价值的艰难历程。许多测试结果令人失望，要有思想准备。反复测试，永不放弃。没有放弃，就没有失败。

13.反错觉与反幻觉

进一步探询，挖掘真相。不要被假需求迷惑，要反错觉和反幻觉。消除恐惧，反复试验，希望就在眼前。

14.遇到障碍要有转型的勇气，不要盲目坚持

基于互联网的技术创业成本本身就不高，转型的成本也不会高，但是需要面对现实，要下决心转型。这种成功的案例非常多。

15.保持团队部分成员的流动性

在团队内适当换人，一个团队成员要调整、调换部分人员。

16.要善于识别技术的真正商业价值

技术创业就是将某项科研技术推向市场，实现产业化。并不是所有的技术都有价值，对技术的应用场景最清楚的是企业家，而不是科学家或者工程师。因此，要深入市场了解应用场景。

17.培育公司和团队创新文化

早期公司的团队都是靠理想和梦想聚集在一起的，培育创新文化容易将大家的心灵距离拉近，即便团队成员工资待遇不高也可以高效运转。

18.让全体团队思想一致

思想一致，口号一致，行为一致，行动一致。

19.尽早发布产品

尽快发布产品原型，让市场和用户体验产品缺陷，市场会帮你完善创意，产品升级！

20.天使期融资的合理估值

种子期和天使期的融资估值千万不要过高，要善于吃点亏。因为一切未经证实，需要尽快获得天使资金支持，进入产品测试。当产品原型出来以后，再提高估值进入下一轮融资。不要怕稀释股份，这个公司并不是你的一切，你迟早会卖掉公司，只要你掌握了公司的控制权就可以了。

21.人生只需要一次成功

永不放弃，持续耕耘，一定会成功。当你获得一次成功以后，你会成为连环创业者。

第5章　5×5快速创新法

失败也是我所需要的，它和成功一样对我有价值。只有在我知道一切做不好的方法以后，我才知道做好一件工作的方法是什么。

——爱迪生

如何让产品快速迭代或者颠覆一个行业

市场竞争就是永无休止的反脆弱博弈。如何颠覆与反颠覆和反脆弱，以防止被他人颠覆？尤其大企业必须学会自我颠覆，学会放弃，或者在企业内设立内部赛马机制，不能一个产品一个款式卖到底。要学会应用创新的定制性工具，打破创新神话，让产品快速迭代，跨越行业边界，将技术跨界应用，改造传统行业，成为行业的颠覆者。

什么是创新的定制性工具？创新工具指的主要是无形的、看不见的创新工作方法，包括创新思维模式和创新实践管理程序。在我们的思维模式中，创新好像是一个谜，一个不可打破的神话。为什么美国和以色列被视为全世界最具创新力国家？创新真的与中国无缘吗？

我要在本章节强调，创新是一种可以通过后天学习掌握的定制性工具，只要你认真学习并阅读了该定制性工具的使用说明书，你就可以成为创新者，打破创新神话。创新是能散发正能量的不懈努力和不可预测的意外创造。创新是在向未知世界的进军！在创新过程中，我们不知要去向何方，但是忽然天空晴朗，瞬间灵感出现，好像神的显灵，你忽然屹立在成功的巅峰之上，对过去形成剧烈的冲击效应！一群人为你喝彩。爱因斯坦曾经说过：“想象力比知识更重要。”创新就是将想象力化为现实。创新能力是先天的还是后天能够学会的？怎样才能获得创新能力？创新是怎样启动的？爱迪生何时开始想到发明灯泡的？谷歌创始人怎么会预见到更好的搜索引擎？创新的成功是努力的结果还是运气？创新的确有运气成分。美国著名风险投资人博·皮巴迪（Bo Peabody）曾经在他2004年出版的《运

气还是聪明》一书中写道：运气是生活的一部分，在某种程度上任何人都会有走运的时候。运气对于商业经营是大事，而对于创业者的生涯来说就是最重要的事了。创新过程中有许多的不可控因素，如果你学习一下美国的创新历史，你对创新成功一定会充满信心和力量。20世纪被公认为最具创新的作家约翰·凯奇（John Cage）曾说：你从哪儿开始并不重要，只要你开始就行！刚开始时都不完美，甚至会很粗糙，但是你只需要开始耕耘和探索，不断努力，调整方向，在你获得的灵感和洞见之上再重新加码。创新就好比探险，就像麦哲伦和哥伦布，如果你将探险范围限制在他人已经去过的地方，你什么也找不到。如果你不具备创新思想和探险精神，更没有随时开始的冲动，一切将与你无缘。

创新改变命运

面对时刻在变化中的新技术和新市场需求，企业要保持创业与创新的企业家精神，有创新才有竞争力。守旧与拒绝改变是人的天性，企业维持现状就是倒退，将导致衰败。创新的价值：苹果公司市值6000多亿美元，持有现金和有价证券为761亿美元，而美国政府2011年年底的现金运作余额为737亿美元。企业必须关注创业与创新管理能力的培养。中小企业创新为生存，大企业创新为发展。任何企业都要制定发展战略，创造创新与创业的企业文化，了解创新的重要性，制定创新目标和时限，要制定放弃政策，即放弃过时的产品、服务模式、技术或工作方式。企业要建立全民创新制度，引进创新型人才。针对高管的创业与创新表现有绩效考评体系，有学习和培训制度提高绩效。建立完整的创新管理与薪酬计划，鼓励创新，宽容失败。在不同时代的商业模式重构与创新，要确认不同时代的企业利益相关者，要对交易结构和经营模式重新设计，做好企业利益相关者的责、权、利的重新分配。要不断拥抱变化，唯一不变的就是变化本身，伟大的公司永远在刺激变化。高瞻远瞩的公司在保存核心价值观的同时，也在刺激进步与创新。我们可以比较一下美国两个都已经100多年历史的企业，以及现代互联网金融与理财方式对传统金融业的巨大冲击，就可以看出创新的必要性和重要性。

柯达公司

柯达已经有130多年的历史，老巨人美国柯达公司在1975年就发明了数码摄影技术，但一直没有产业化。因为在当时推动数码摄像技术等于把

自己的传统照相技术给替代了。因此一直等到21世纪，数码照相技术开始普及，柯达公司不得不于2012年1月申请破产。

3M公司

3M公司成立于1902年，被称为“永远的突变机器！你永远不知道它下一步会推出什么产品”。3M公司的产品多达6万种，领域涉及通信、交通、工业、汽车、航天、航空、电子、电气、医疗、建筑、文教办公及日用消费品等。它的创新速度十分惊人：每16小时推出一个新产品，每年推出500种新产品。员工享受创新乐趣，容忍失败，技术人员有15%的自由时间，每年不少于销售额6%的费用投入研发。该公司有个奇怪的售后服务体系，售后服务工程师直属研发部。3M公司于1992年进入中国，2012年在中国实现的销售额高达30亿美元。它是全球最著名的19家长生不老企业之一。3M公司的研发制度与产品结构，对中国企业家意义重大。

3M公司创新管理有个“离散制度”，即任何人都可以发挥想象力和创新去创造。如果某人发明了某个产品，但是不知道该产品有何用处，暂时搁置。等到若干年以后时过境迁，市场需求发生了变化，该创新产品开始商业化。时间会改变一切，如在1990年，某研究院的一位研发人员经过多年努力获得了陶瓷纤维研发成果，但是一直找不到商业用途。但是，在2005年这位科学家的专利技术与3M公司的另一项研发进行结合后，该技术应用到电力传输中所需的加强型复合铝芯空导线上，成功实现商业化。

当年3M公司的阿特·弗莱研发一种强力胶水失败了，黏性不够。于是问同事，这种东西会不会有其他商业用途呢？几年过去了。一次偶然机会，阿特·弗莱与一位大学教授吃饭，于是向教授随意提起自己的一项发明

不知道有何用处，当时，这位教授说，给我吧，我可以用来做粘贴小告示和小提示。这就是现在卖遍全球的告示贴（Post-it）。

3M公司创新主要分两种类型。一种是根据顾客需求来研发产品，叫市场导向型，这种创新研发占了70%～80%。另一种是技术导向型研发，即先有技术，再去寻找应用。因此，这种离散式创新制度为3M公司创造了6万多种产品。这些产品看似零散，产品之间毫不相干，由于产品数量巨大，各部门之间有信息共享制度，因此产品之间都是有相互联系的。

3M公司还有一个NPI聚合创意制度。3M公司的创新速度全球无能匹敌。尽管研发领域极其广泛，但是3M公司的研发依然围绕着46个核心技术平台运行。力图保证创新与创意不会白白溜走，提高转化成功率。2004年，3M公司开始在内部实行“新产品概念化流程（NPI）”。其中有七个环节：创新想法、形成概念、可行性分析、产品开发、量化生产、进入市场、复盘改良。该制度的实施大大提高了产品的商业化成功率。

3M公司的内部创新生态环境造就了该公司的行业地位。在公司内经常举办技术论坛，已经有50多年的历史。3M中国研发中心还有一个“28小时创新比赛”，打造企业内部的创新头脑风暴平台。在张振刚和陈志明合著的《创新管理》一书中，他们提到了与3M公司中国有限公司研发中心总经理刘尧奇博士的采访经历。刘博士提到，3M公司的模式其他公司难以模仿。因为它是该公司100多年的创新文化积累。如此规模的大公司有很多相对独立的部门，却要做到相互融合协作，要保持开放式理念：“产品属于业务部，而技术属于全世界。”企业各部门之间可以随意跨界交流，无须批准，每个人都可以去做自己感兴趣的产品，不用关心工作方案

是否适合公司目前的需要。因此，3M公司已经成为世界上雇员最愿意去求职和工作的企业。

创新型企业的资本溢价

研究结果表明，具有创新力的上市公司或者非上市公司都有一定的创新资本溢价。2005年，美国《商业周刊》发布了一个世界上最具创新力的100家公司名单，苹果公司被列在榜首，谷歌位居第二，其中也包括了一些汽车制造企业和消费电子行业巨头。这个榜单上的100家公司是根据创新公司过去的业绩来选定的，它发现，宝马、三星、本田和索尼等几家大型制造业企业过去的创新业绩在资本市场并没有得到任何创新资本溢价，因为这几家公司现有业务的现金流比它们当时的市值还要高。后来有机构根据创新公司未来的预期重新做了一个调查排名，与众多的投资人进行了交流，得出了不同的结果。投资人主要关注的是创新产品未来的盈利能力，资本溢价是对企业未来的预估。结果Salesforce公司名列首榜，该公司是一家云计算公司，其创新溢价为73%。排在第二位的是直觉外科手术公司，该公司生产达芬奇系统手术机器人，用于协助手术，其创新溢价为64%。该项技术是世界首创，达芬奇系统机器人已经成为前列腺手术等许多外科手术的常规设备，每台价值150万美元。外科医生可以使用该设备的三维立体可视效果和四个机械手臂，这些手臂能够完成大多数外科医生用手工难以完成的手术。

公司是否具备创新力，完全在于企业创始人的事业开创理念与创新领导力。乔布斯在任期间（1980～1985年），苹果公司的创新溢价是37%，乔布斯离开苹果公司以后（1985～1998年），企业的溢价跌到了-31%，公司巨额亏损。乔布斯于1999年回到苹果，到2005年，苹果公司开始持平。2005～2010年，苹果的创新溢价高达52%。

创新的定制性工具：5×5快速创新法

思维模式是我们在从事创新活动中必须掌握的创新工具，同时还要学会使用具体的操作方法。操作方法或技巧多式多样，创新者可以根据公司的具体情况选择方法。例如上海创造协会曾经与其他机构合作创立了一个思维创新方法叫“十二聪明法”，并写了一本书叫《潜能与创造力开发》，书中介绍了创新思维的十二个技巧：加一加、减一减、扩一扩、缩一缩、变一变、改一改、联一联、学一学、代一代、搬一搬、反一反、定一定。该方法已经被日本创造学会和美国创造教育基金会承认，并且翻译成日文和英文在世界各国广泛流传。

在美国硅谷，许多创新型企业都在应用创新技能五要素程序，包括：联系、发问、观察、交际、实验。这也是世界上最优秀的设计公司——IDEO日常使用的创新管理操作实践程序。在这里我借鉴了世界各国创新者的一些新产品研发与设计实践经验，设计了一套适合中国企业的“5×5快速创新法”，供大家参考。“5×5快速创新法”分为两个部分：前五步与后五步。无论你想自我颠覆，让产品快速迭代从事微创新，还是想颠覆或者改造一个行业，都可以应用这个模式，或者围绕这个思路开发新产品。那么，为什么不叫5+5，而叫5×5呢？在这里我要着重强调创新研发成功所带来的乘性效应，指数级爆炸式增长的乘性效应。颠覆式创新会给一个行业带来十倍以上的效益增长，是指数的高速增长。微创新对产品或者行业只能带来微小的改变，容易很快就陷入价格战陷阱。

5×5快速创新法前五步：寻找市场突破口，整合红海，

开辟蓝海

1.（跨界）发现产品和市场的缺陷、“抱怨点”和“痛点”

挖掘行业或者产品的缺陷，寻找急待解决的、迫在眉睫的问题，找到突破口，将专有技术跨界应用，打造颠覆式创新产品！

前五步主要来发现市场机会，寻找新产品开发的精准定位是首要任务。红海市场也有众多的市场整合式升级机会。例如现在的滴滴打车、E袋洗、吉屋、嫁拍、人人车、贝贝网、尚妆等都是通过“互联网＋”模式对红海市场进行全面资源整合的。

当我们现有的产品有了市场恶性竞争的压力，身处红海市场，就需要开发现有产品的转型升级版，或者完全抛弃现在所处的行业，向蓝海市场进军。如何寻找突破口呢？首先都要寻找市场和产品的缺陷、“抱怨点”与“痛点”，哪里有对产品或者行业的“抱怨”、缺陷、“牢骚”或者“不满”，哪里就有机会。如何发现这些产品的缺陷呢？很简单，去市场将同类产品全部买过来，全面分析所有产品的优缺点，找到自己的不足之处，自我颠覆！

我们要向何处去？下一个机会领域在哪里？颠覆自己所在的行业是十分艰难的，企业必须紧跟科技趋势，密切关注行业走势，随时掌握自己的产品或服务的口碑，如何才能做到呢？我们进入移动互联时代，所有的数据都在云端。我们已经进入了大数据时代，要设法获取行业数据或者行业信息。大数据就是脚下的灯，前方的路，企业没有大数据就是一直在黑暗中行走，随时可能掉入陷阱。

通常，我们的企业家在一个行业经营了很久，会形成一种惰性，不愿意投资研发新产品，更不会想到去改造自己的行业，或者跨界进入别的行业。觉得有必要打造新产品的时候，已经来不及了，竞争对手已经超越自己了，忽然发现，竞争对手在做的事情，我们竟然一无所知，或者我们的行业忽然闯进来几个“门口的野蛮人”，它们是从别的行业跨界进入到自己行业的不怀好意的跨界“打劫者”。

寻找新行业或新产品十分不易，需要精准定位。必须将产品、用户、市场的三点一线密切联系起来。定位大师特劳特在他的《定位》一书中，向我们介绍了研发新产品或者打造新品牌的方法。研发新产品不能以自己为核心，即不能我想做什么就去做什么，而要向用户请教，让用户全面参与到新产品的研发过程中，生产用户真正需要的东西，什么才是用户真正需要的产品呢？只有深入基层才能获得准确答案。无论是针对某个行业还是具体产品，通过用户访谈和市场的抽样调查可以了解相对准确的用户反馈意见。无论你改造一个产品，还是改造一个产业，首先要寻找客户基础或者市场基础，建立这种基础的方法就是寻找市场的“抱怨点”，也就是产品创新的突破口。无论是老产品还是“先发”产品，都会有缺陷、“抱怨点”和“痛点”。第一步就是发现这些能够触发创新灵感和激情的产品或者行业缺陷。

目前，跨界创新已经成为趋势和潮流。将互联网技术跨界应用，去改造一个死气沉沉的传统行业，创造十倍以上的增长，案例已经十分普遍。一些跨界创新者往往会对一个行业带来巨大的冲击或者破坏。

例如，自从2007年苹果公司推出了智能手机，乔布斯跨界创新将电脑

搬到了手机上，世界开始进入了移动互联网时代。移动互联网冲击了所有的传统行业，改变了传统的商业规则，使得一切信息传播得更快，更为对称。人才、技术、品牌、资本都处于失控状态。过去的传统产业在争夺空间，竭尽全力控制线下市场资源，例如渠道和卖场。在移动互联网时代，企业争夺的是时间，移动互联网让一切变得更近、更快、更短、更小、更简单。

移动互联网时代带领我们进入了最佳创新创业时代。创业者跨界创业，颠覆了传统行业。例如，Uber和滴滴打车的出现，冲击了传统的出租行业，却没有一辆车。Airbnb的出现冲击了传统酒店行业，却没有一间客房。大规模在线教育Coursera和edX开设慕课（MOOC），冲击了传统教育和教师的价值，却没有一间教室。谷歌地图的免费应用让传统的GPS导航仪消失，引领了移动导航应用革命。O2O冲击了所有的传统中介渠道，商业规则在重新规整，产业的中间环节逐渐消失，一切走出控制！

由于手机上网人数超过了个人电脑上网人数，终端已经从个人电脑转移到手机上，商业生态环境和商业规则发生了重大改变，手机成为端口与控制中心。无论企业以品质、品牌、价格、技术或者增值服务展开竞争，最终都很快陷入价格战。企业与企业之间的竞争优势与差异越来越小。今天你的产品卖得很火，明天就可能掉价50%，后天有人推出免费产品，令你的产品一文不值！免费成了最佳推广策略，企业之间的竞争采用交叉补贴模式，增强了创新竞争力！在传统行业里到处出现了“门口的野蛮人”，他们被描述为“不怀好意的跨界创新者和跨界打劫者”。企业发现竞争对手变得隐形化、数字化、少年化，企业的边界和行业边界正在模糊化，甚至逐渐消失。

跨界颠覆式创新的工具和途径是：传统产业＋行业新技术＋系列数字化技术＝新产业。企业将纷纷采用开放组合式创新去改造任何行业。我们正在从移动互联网时代走向物联网时代，即产业的全智能化时代。目前的移动互联网领域的商业机会已经过半，智能手机将失去独宠地位。数字化技术将为我们打造物联网经济，颠覆现有的生活方式，带领我们进入全新的物联网世界。

2.死磕市场的缺陷与“抱怨点”：推动红海产品转型升级，或者开辟细分蓝海市场

挖掘产品缺陷与抱怨，深入研究全球行业格局，掌握精准行业信息，创造全新需求，找到细分空白、蓝海市场。当你发现人们对某个行业的某些产品充满了“抱怨”和“牢骚”，立即深入市场调研，吃透这个行业的细节，创造全新需求。你要了解该行业和产品在全球范围内的产业结构和行业竞争状况，这些信息包括全行业价值链即从研发到零售的各个环节的状况。你还要了解西方国家是否早在多年前就已经进入该行业，通常西方国家的过去，就是中国市场的未来。中国企业今天需要的创新技术，其中90%以上西方国家早在30多年以前就研发成功了。中国企业完全可以向西方国家购买或者获取专利许可和授权。目前西方国家的专利技术严重过剩，其中90%以上的专利技术都处于闲置状态。

当你发现西方国家早在若干年前就已经开发了某个产品，中国市场仍然处于空白状态，那就要立即提前布局，开辟一片蓝海市场。可以先做一些推广与宣传，引导市场，主动创造市场需求，要有充分的耐心，等待时机成熟，发布新产品。要有预见能力，要推测你想进入的这个行业的过

去、现在与未来。只要你在细分市场做到第一名，你的公司将在资本市场获得较高的创新溢价。但是要注意一个关键点：在蓝海市场，要善于聚焦于一个小产品，做窄深，而不要做宽泛。否则，几年后你还没有形成护城河的时候，竞争对手杀进来，人家后来者据上了。这种局面十分普遍。针对蓝海市场，不要贪多贪大。聚焦于一个小产品，不受人注意，迅速立足成功后，再横向扩张占领更多相关市场份额。

3.提出假设与创意："如果……，会怎么样？"

如果你通过以上两个步骤找到了你想进入的行业和产品，就开始提出假设。大胆想象各种可能性与解决方案，要像艺术家和心理学家那样去想象。如果我们进入这个领域或者开始研发这个产品，结果会怎样？我们动了谁的奶酪？我们要改进还是颠覆这个行业？有哪些利益相关者？该行业的创新趋势在向哪个方向发展？该行业的政策与法规状况允许我们进入吗？竞争对手需要多少时间赶上我们？我们能够保持几年的领先呢？其实，这个环节就相当于一个可行性研究。需要了解的信息与做一个产品调研报告差不多。我们必须更加聚焦于该行业的全球创新趋势和产品本身的创新力，要更加大胆、狂热一些，不怕失败，要有"早失败、早成功"的魄力和心理准备。

4."参与感"法则：用户是"产消者"与协作者，搭建C2B时代的新生态

与用户深度交流，精准定位；用户是未来产销时代的"产消者"（prosumers），参与创新设计、协同共享时代的维基大协作；自上而下vs.自下而上。

当你完成前述三个步骤以后，就可以就你的新产品创意与用户深度交流，听取他们的意见反馈，让用户帮你完善创意。这个环节至关重要。要让用户从他们的角度来体会一下你的新产品，这就是所谓的新产品开发过程中的用户“参与感”。这些调研程序其实都可以通过互联网完成，或者适当在线下开展面对面交流。在我们的企业家研发新产品时，通常都是老板自己说了算，以自我为中心，而且十分偏爱自己花了很长时间想出来的创意，十分珍惜这种创意，而且创意主权神圣不可侵犯，即别人不能提反对意见。未来的新产品研发，都会有无数的用户参与其中。

目前移动互联网具有最大的盈利空间，但是很快就会被物联网取代。物联网将彻底颠覆人类经济社会的所有模式。大数据的挖掘技术将帮助企业家做出精准的商业决策，更加精准地寻找创新产品的定位。物联网是世界协同共享经济，未来将有几十亿个传感器安装在各个物体上，让人与人、人与物、物与物无缝对接。消费者在任何地方都可以上网，都可以参与研发自己需要的产品，他们将成为所谓的“产消者”。

目前，新产品的研发与生产都可以通过大规模在线完成，这就是维基大协作的魅力所在。乐高的游戏软件和苹果公司的App Store就是典型案例，尤其当3D打印普及以后，世界就进入微信息化制造时代。制造业只有设计和打印环节，中间环节统统去掉了。用户必然参与到设计环节中，自己设计自己喜欢的产品，也是消费者，既环保又节约。未来的协同共享经济模式将会让消费者与生产商更加紧密的接触，中间环节逐渐消失。

5.设计决定产品命运：以设计驱动创新

从移动互联网进入物联网时代，全智能时代由设计驱动创新。智能硬

件重视科技、艺术、商业的融合，打造科技艺术品。

物联网世界就是全智能时代。智能硬件的产品创新必须由设计驱动。中国最有机会成为智能硬件的大赢家，因为中国在过去的30年中建设了全球最大的传统产业供应链。这些传统产业供应链就是未来智能硬件的强大产业基础。我们将行业新科技与系列的数字化技术统称为新技术，新技术可以任意与任何传统制造业对接，企业完成转型升级的艰巨任务必须先改变认知，要认识传统产业＋新技术模式的重要性。产业转型升级必须以新技术和设计思维来驱动。在智能硬件的研发过程中，必须由设计驱动。例如谷歌眼镜、智能手环、手表等智能硬件产品都体现了以下要点：聪明、便利、人性化、美观、充满艺术气质。中国企业家过去的成功，不等于未来的成功。过去的低成本模式和代工模式已经彻底过时，必须抛弃，要建立全新思维。全新思维的要素包括：互联网、移动互联网、大数据、数字化技术与传统产业的融合渗透，要建立技术创新与品牌创新精神，拒绝制造业代工订单的诱惑。代工订单是“甜蜜的陷阱”，技术思维、品牌思维、设计思维将会改变命运。重视用户体验与情感交流，构造最佳商业模式，注重艺术、技术与商业的完美结合，打造革命性产品。德国的汽车产业和苹果公司的所有产品就是这一精神的完美体现。基于其强大的制造业基础，德国的智能硬件产业将走在世界前列。

5×5快速创新法后五步：推出创新产品、设计改变命运

前五步是发现机会和市场突破口，寻找精准定位。后五步是寻找新产品的设计灵感，执行新产品研发的设计管理程序，推出创新产品。

1.联系能力：联想万事万物

万事万物都是相互联系的。任何一种技术的进化或者改进，都是基于过去的基础技术的延伸而发展的。优势互补的团队必须具备发现能力，发现万事万物之间的联系，创造新产品。世界上最优秀的创新设计公司IDEO的用人宗旨是打造多学科背景的研发团队，这样的团队才会有想象力，每一个人的思维方式都与另一个人不同，他们都是“非同凡想”之人。他们善于将各类看似不同的事物全部联系起来，产生一系列创造性的联系思维，爱因斯坦将这种思维称为具有建设性的“组合游戏”，通过联系性思考，跨越知识领域、产业及地区，进行大胆的探索性想象，然后引出创新的商业模式或理念。Salesforce公司创始人马克·贝尼奥夫在甲骨文工作时只有25岁，当时eBay和亚马逊公司刚刚兴起，获得了灵感。他在印度旅行期间突发奇想地自问：“为什么企业软件应用程序不能采用亚马逊和eBay的模式呢？”于是他回国后便产生了创立Salesforce公司的冲动，该软件公司目前市值高达130亿美元。

作为创新型公司的创始人必须起着创新催化剂的作用，要创造文化和环境，要去激励他人创新。要将创新的文化像播撒阳光一样，照耀到每一个人，让他们去产生无限的联想，将一切不同的想法、物体、学科和技术事物全部都联系在一起。这样创新者就会形成“非同凡想”的联系能力，引出各式各样的新点子。作家弗朗斯·约翰松将这种联系性思维称为“美弟奇效应”（Medici Effect），指的是美第奇家族曾将众多领域的艺术家聚集在意大利佛罗伦萨，导致了一次创造力大爆发，继而发生了欧洲最具创新力的文艺复兴运动。

世界上最大的游乐园迪士尼创始人华特·迪士尼对米老鼠的创意，是受到一个小男孩对迪士尼工作性质的询问的启发。

星巴克创始人舒尔茨在意大利旅游，观察了意大利的Espresso咖啡吧，回到美国后便创立了星巴克咖啡。

谷歌的创始人之一拉里·佩奇在斯坦福大学攻读博士学位时，看到大学的各类学术期刊和出版社是根据学者的论文被引用次数来给学者们排名的，于是他产生了联想，谷歌也可以用相同的方法给网站排名，他认为，链接越多的网站，被点击的次数越多，于是他便与谢尔盖·布林联合开发了搜索引擎谷歌。

乔布斯在设计第一台麦金塔（Mac）电脑时，设计团队一直找不到合适的电脑外壳。后来，乔布斯去百货公司闲逛，偶然发现了厨具品牌Cuisinart，他从这个厨具的外形汲取了灵感，便让团队构想了第一台麦金塔电脑的外壳特征。乔布斯的生活经验每时每刻都在为他的创新提供养分，他的联想性思维惯性拓展了他的跨学科、跨行业的创新视野。这种广阔的视野为他打造iTunes、iPod、iPhone、iPad等创新产品奠定了基础。

2.发问：打破常规，质疑一切

善于创新的人会对一切保持怀疑态度，保持好奇心，善于对一切事物的现状都提出挑战和质疑，因为提出问题就是他们的工作方式。他们为了解决问题才不断提出新的问题。创新者提出的必须是正确的问题，这些简单的问题通常也难以回答，例如“我们的顾客群体是谁？我们给他们带来了什么价值？他们感到不满意的地方是什么”等。乔布斯经常问道：“为什

么计算机一定要装风扇？”提问题对创新如此重要，提问题必然是一种艺术。有许多的格式问句，如“如果……会怎样？”“为什么不能……”

苏格拉底的“产婆术”问答方法是创新研发最好的定制性工具之一。“产婆术”包括了四个环节：讥讽、助产术、归纳、下定义。研发新产品需要在团队中掀起头脑风暴。苏格拉底是孔子时代的西方教育家，他的问答式教育方法可以用于今天的产品创新过程中。苏格拉底的“产婆术”通过谈话来回忆并归纳知识，通过问答逐步排除事物的特殊性，揭示事物的普遍本质。任何企业的创新型组织必须具备一定的组织力和领导力。组织团队开展头脑风暴的激战需要有方法，否则毫无效率。“产婆术”的应用步骤如下。

（1）讥讽

当团队成员提出某个创意，大家围绕主题展开讨论。如果组织的不好，就会失控。每个团队成员必须担任具体的角色。例如有人负责向创意提出方质疑或者否定，让对方谈出自己对某一问题的原始看法，然后揭露对方谈话中的自相矛盾或者不完善之处，使对方承认自己对这一问题实际上一无所知，刺激他的灵感，激发思维多样性，帮他完善基础创意。

（2）助产术

用问答谈话法，帮助对方产生无限联想，把各种知识回忆起来，联系起来，梳理灵感，逐渐完善创意，就像助产婆帮助产妇产出婴儿一样。

（3）归纳

通过问答方式，帮助对方梳理思绪，从多样性中寻找解决方案，使对方的认识能逐步排除事物个别的、特殊的一面，透过现象逐步看到本质，揭示出事物的真谛，逐步建立思维模型，推动建模过程。

（4）定义

最终得出结论。当团队讨论进行到一定的阶段，真相逐渐大白于天下，就可以做出定论，由基础创意转成为模型。

宝丽来速成相机创始人之一埃德温·兰德在一次与家人度假的时候，他给3岁女儿拍了一张照片。女儿问爸爸，为什么她不能马上看到照片。女儿多次问到了这个问题之后，兰德便开始思考这个简单的问题。兰德是照相乳胶专家，为了解决这个问题，兰德致力于即时成像技术的研发。1946年，兰德成功推出革命性产品——宝丽来照相机。兰德将他的女儿的天真想法变成了现实。

1999年，乔布斯回到苹果。他觉得公司缺乏创新文化，他到公司后的第一件事就是要大家挑战现状，放松教条限制，他提出了问题："如果钱不是问题的话，你会做什么？"Facebook的前台也有一句体现创新宗旨的口号："如果你不害怕，你会做什么？让失败来得更猛烈些吧！"这些都是在告诫员工要有远大理想。

企业家要培训公司员工提问的技巧。许多人提问题提不到点子上，因为大部分人没有足够地去思考问题，或者深入研究问题，当然看不到任何问题。做员工提问培训时，要让每个员工对公司管理、产品或商业模式提出50个问题来。一切都要形成打印文件和问题单，让集体去捕捉问题，探

讨问题，每个人都是思想家，然后才有机会发现问题和解决问题，这就是团队头脑风暴。员工对身边的事物比老板更清楚，只要他们掌握了提问技巧，他们一定会成为创新能手。

3.观察：洞察行为习惯与人性因素，顺应市场需求

创新始于对细节的细致观察。善于观察人们的生活和工作习惯，发现顺应需求的商业模式和创新产品。印度塔塔集团董事长拉丹·塔塔在大街上看到许多印度家庭使用女式摩托车作为代步工具，于是发明了世界上最便宜的汽车——纳努车，该创新汽车享有34项专利，售价只有2200美元。该车推出只有几个月，就接到20万份订单。无论一个人是先天还是后天获得了创新的基因，只要对周围事物进行细致入微的观察，就能产生创新灵感。

是什么造就一个优秀的观察者？杰夫·戴尔认为要做好以下三点：

·要仔细观察顾客购买产品的真正目的，观察他们所问及的问题；

·学会发现出人意料或者异常的事物，创意始于远见；

·主动创造机会，在新环境中进行观察，让观察成为习惯和天性。

要走出去，云游天下，走遍世界，去观察新环境中的新事物，拜访不同的顾客或公司。星巴克创始人去意大利旅游之后，回到美国便开始创立星巴克。犹太人善于创新，以色列是全世界人均旅游背包客最多的国家，以色列人喜欢出行旅游，并且经常说一句话：“走远一点，停久一点，看透一点。”

汤姆·凯利在《创新的艺术》一书中谈到创新始于观察的经验。创新就是让工作效率提高，或者让生活变得更加符合实际需求，更加方便。一旦你开始细心观察，各种见解和机遇都将在你面前展开。美国斯迪凯斯公司是世界领先的办公室设备生产商，它曾聘请世界顶级创新设计公司IDEO为办公设备的“主动存储”功能提供设计方案。IDEO公司指定了肖恩·科科伦领头的创新小组为该理念进行设计，设计概念一上来大家都感觉思路模糊不清，于是创新小组成员去斯迪凯斯公司做现场观察、拍照、提问。经过对上班人员的观察，他们发现一些不方便和不理想的地方，人们将工作文件放在地板上、椅子上、桌子上，或者桌子上的文件上再堆上多层文件，混乱的文件堆放使得工作人员都无处立足了，堆放空间使得工作空间狭窄，影响工作效率。于是，灵感出现了，既然大家喜欢在办工桌周围堆放文件，为什么不在桌子上放置一个资料架，拓展一个三维空间呢？应当让工作空间和文件堆放空间适当区隔，不至于造成混乱。于是，创新小组决定在大办公桌上再安置一个小桌子，该桌面可以根据员工需要适当的移动。该创意为办公室节省了空间，又创造了更深的三维空间。斯迪凯斯公司为该创意申请了专利。这个办公桌移动资料架顺应了办公室里的人类习惯和行为，将需求化为商业模式。

IDEO的另一个创新产品也是来自于对“人性因素”的细致入微的观察。我们高度商业化的社会正在将越来越多的产品向孩子推广。儿童的消费品实际上是成年人产品的缩微版。但是产品必须适应儿童的特种消费特征和使用习惯。IDEO公司曾经接受欧乐-B（Oral-B）公司委托设计儿童用牙刷。创新小组观察了儿童使用牙刷的习惯性动作，发现儿童使用牙刷时与成人不一样。儿童习惯用整个手掌握住牙刷的把柄，因为儿童手小，刷牙

时牙膏和水流到手把上会打滑，把柄握不住，而成人只用手指尖捏住牙刷把柄刷牙。于是，为了顺应儿童的牙刷使用习惯，IDEO公司设计出一款把手肥大而柔软的牙刷，让孩子更加容易握住牙刷的把手。欧乐-B公司的这款创新牙刷看起来像个玩具，色彩和手感都很好，受到儿童的喜爱。

IDEO有一位特别善于洞察客户需求特点的创新工程师，她叫简（Jane），英国人，毕业于英国曼彻斯特大学心理学系。她被IDEO公司创始人称为“最有主见的鸟类观察家”，这里的“鸟”其实指的是人。她的心理学背景使她对自然环境和人际交往特性的观察细致入微。她的创新思维导向既关注“避免灾难和消除负面影响的措施，同时也关注创造正面效应的途径”。她通过对环境和人的观察就能联想解决方案，特别善于深入人们的内心世界，推测他们在想什么、打算做什么、要解决什么问题。正是简的创新思维方式为NEC公司在笔记本电脑市场上取得了巨大的成功。

日本的NEC公司在台式电脑方面已经取得了惊人的业绩，但是在笔记本电脑市场上并没有获得任何成就。NEC委托IDEO公司设计一种新型笔记本电脑。简是该创新小组的领头人，她去NEC公司与销售人员交流，发现了真相。由于空间宝贵，无论在家里还是公司里，人们日渐倾向于用笔记本电脑。日本公司的销售人员很少有桌子，办公室更不可能，因此台式电脑很不实用，必须以笔记本电脑来弥补这一缺失。根据笔记本电脑销售过程中在办公室和路上对软驱和电池使用的不同需求条件，IDEO公司提出了NEC公司的Versa笔记本电脑的创意。当销售人员带着笔记本电脑在路上时，软驱可以被卸下用来安置另外的电池，销售人员可以一边拉下菜单一边灵活转动屏幕，向客户推销产品。NEC公司的Versa笔记本电脑获得了国际大奖，该产品使得NEC公司在美国的笔记本电脑市场上份额大增，上

市仅半年就实现了100%的增长。

IDEO创始人戴维强调，许多公司把研究、设计、营销和生产环节截然分开，这几个部门之间本来应该紧密交流互动的，结果被管理者人为地制造了壁垒，而NEC公司将公司各相关部门全部整合起来，集体参与创新讨论，拓宽交流渠道，让研究人员、设计人员、生产人员、销售人员一起研发新产品，共通参与创新过程，与客户需求密切结合，组织一个创新整体，确保达到创新目标。这就是创新管理效率。

4.交际刺激：拓展个体思想交流与集体讨论的机会

团队头脑风暴的讨论多半在公司内部开展。公司内部创意必须拿出来与外界交流，尤其要与潜在的用户交流。在过去，许多公司的产品研发需要保密，不便与外界交流。未来，产品研发将逐渐开放。开放式创新是未来的必然趋势。

有人很会交际，但是并没有创新能力，那么交际面广与创新有何关联呢？常说："人脉如山，财源滚滚。"大部分人交际是为了交换资源，获取商业信息，推销产品或者推销自我。创新交际行为，指的是与自己背景不同、观点各异的人进行思想交流，积极而深入地去探讨新思想和新观念。这种思维交际的动因就是发现灵感，与来自不同领域、不同年龄段、不同国度的人交流，创新者会受到一定的启发。建立个人的外部交际网络与公司内部的交际网络同等重要，最好让公司内的人群与公司外的交际网络互动交流。总之，要走出去，倾听他人的意见，获取各类信息，会获得意外收获。美国保健和营养品企业家乔·莫顿在一次去马来西亚的旅途中，与当地人随意交流，想了解马来西亚当地人使用什么样的保健和营养品，当地

人向他介绍了榴莲和山竹的保健功效。于是乔·莫顿在此基础上获得了创业灵感，于2002年创立了赞果保健饮料公司，销售含有多酚化合物的山竹保健饮料，6年后成为一家价值为10亿美元的功能性饮料公司。

TED（Technology、Entertainment and Design）大会是一个国际性的创新思想交流平台，由理查德·索尔·沃曼于1986年创立，旨在将技术、娱乐与设计融为一体。每年举行一次国际性交流大会，来自世界各地的创新智者汇聚一堂讨论自己正在进行中的创新项目，参会者包括全世界的企业家、教授、科学家、政治家、冒险家、艺术家和思想家。在这种会议上，有各个行业的高手云集，与他们交流创意，展现你的创新思想，对创意展开辩论和质疑，让各种思维方式发生碰撞，产生创意的火花，可以大大提高创新技能。脱离了一定的创新生态环境，创新事业便无法取得进展。为了培育创新文化、创新创业价值观和技术创业精神，促进创新技术、创新思想、创意及人才的交流，社会需要不断地举行各种创新资源的大集会，例如年度创新大会和月度创新资源集会等，都有助于创新生态环境的建设。

创新者应该学会建立资源类的和思想类的交际圈。除了走出去与各界人士交流思想，创新工作小组的领导人应该在企业内部建立一个集体交流讨论机制。英国创意奇才理查德·布兰森在创立维珍音乐公司的时候，在公司内部成立了一个创新思想俱乐部。他买下了一座古堡，将它改造成一个娱乐业创意交流中心，为各界艺术家、音乐家、电影制作人定期汇聚在一起讨论各种新思想，促进行业内的交流，产生创新火花创造了一个环境。维珍公司已经成为世界顶级创新与创意企业。

IDEO在公司内部建立了一个完整的集体讨论制度。汤姆·凯利认为，公司可以通过完善的集体讨论制度，交流各种创新灵感，获取更多价值，激发创意能量，培育更多创新的火种。集体讨论已经成为IDEO公司的“宗教活动”。通过集体讨论，任何创意可以拨开云雾见青天。在讨论中，要鼓励思想自由，要活跃度，讨论会上应该产生几十个甚至几百个创意，不许任何人向新思想泼冷水，禁止负面的批评，要鼓励新思维和创意，要深化讨论的主题，提出解决至关重要问题的方法；关注客户的改进需求，帮助客户提升服务价值，收复失去的市场份额，以此产生“波动效应”，让集体的智慧剧烈燃烧，让心灵和思想自由，海阔天空，自由翱翔。团队成员聚集在一起通过讨论展开友好的创意竞争，证明各自的聪明才智，激发各自的灵感，最终一定会找到解决问题的最佳方案。通过这种集体讨论制度，顶级设计公司IDEO打造了一个亲密无间的优秀的创新团队，同时创造了极佳的创新交流环境，鼓舞了团队的士气，IDEO的许多创新产品就是在这种创意竞赛的过程中产生的。IDEO的管理者掌握了使想象变为现实的艺术。

5.实验建模：不断探测、打破技术的极限边界

任何创新产品的推出都不是一步到位的。在树立创意之后，建立基础模型是首要工作。创意是创业的源泉，只要有了基础创意，哪怕很模糊也没有关系，必须先动手做出一个基础模型。这种模型可能是（互联网）虚拟的，也可能是（某产品）实体的。创新工作小组先建立基础模型，再通过反复的讨论和实验，不断修修补补，逐步完善最终商业模式或创新产品。只要能想到的事，就可能做到。想到了就马上行动，做起来再说。创业者无论遇到多少问题都很正常，问题是要找到正确的解决方法。可以将

问题分解成几个部分，边走边看，“分而治之”。

杰夫·贝佐斯于1994年创立亚马逊网站。他当年仅仅对互联网覆盖率的高速增长感到十分惊讶，想探索创业机会，于是先辞去了华尔街的高薪工作。当时一切都不确定，什么具体计划都没有。不知道自己的网站要做什么产品，也不知道去哪一个城市落地，将他的电子商务播种。合作伙伴是谁也不清楚，只是让司机拉着一货车家具先离开纽约，漫无目标地向西部挺进。当天贝佐斯与夫人飞到了得克萨斯州，第二天在那里买了一辆很破的小轿车，同时通知货车司机开往西雅图，决定在这个有许多高科技人才的海滨城市落地。于是，贝佐斯夫妇在西雅图郊外租了一套公寓，并将公司办公地点设在车库里。贝佐斯对所有在线产品进行了搜索之后，发现唯有书籍没有在在线销售清单上，于是亚马逊网站的在线产品定位就是书籍，他的脑子里开始盘算着建立基础商业模式和运营团队的事。今天亚马逊已经成为全球最大的网上书城，2007年又开发了电子阅读器Kindle，直到2010年iPad产品上市之前一直占据90%的全球市场份额。目前又推出了亚马逊EC2云计算服务产品。

创新奇才乔布斯和贝佐斯一样，都是在车库里开的公司，经过反复的产品实验和试错，具有水滴石穿的精神。乔布斯于1999年回到苹果公司，十年磨一剑，终于获得了辉煌的成就。他们都是创业者从建立基础模型到最终获得商业成功的经典案例，值得我们学习和借鉴。

汤姆·凯利在他的《创新的艺术》一书中尤其强调通过建立模型去创新的成功经验。有了产品的基本构想，就要去建立模型，搭建一个构架，不断完善。汤姆·凯利指出：“制作模型就是解决问题的开始，它是一种文化

和语言。”它是一种心态，也是一种信仰，模型制作胜过图片。虽然有句俗话说“一画胜过千言”，但是IDEO的创新团队发现“一个好的产品模型能顶一千张画”，好的模型在传达一种创新信息，能激发团队更多的创新能量，再劝说一种创意和观念，通过集体的讨论，循序渐进。只要通过这种建模过程，不断尝试新的创意，就一定会获得巨大的成功。创新者需要学会把握运气，因为制作模型并不等于必然解决问题。许多成功都来自于偶然和运气。但是你只要开始模型的制作工作，就等于踏上了一条通向创新的成功之路。世界上获得诺贝尔奖的科学家们都是以同样的方法在探索大自然的奥秘，并且获得了巨大的成就。美国发明大师托马斯·爱迪生曾说：“我没有失败过……我只是发现了一万种不管用的方法而已。”

苹果公司就是在这种不断制作模型的过程中获得了巨大的成就。IDEO公司为苹果公司设计了最早的鼠标。今天它成为世界上最伟大的工业创新设计公司，与苹果公司的建模型创新方法是分不开的。汤姆·凯利对苹果公司的产品创新文化做出了这样的评价：“苹果公司曾是工业设计领域的领头羊，在20世纪80年代早期，如果没有苹果公司，这种职业在硅谷将不存在。个人电脑的复制是一种制造，而非设计。我们应该感谢这家多姿多彩的公司。”

创新的方法与程序管理

以上“5×5快速创新法”是创新企业行之有效的秘密武器，也是创新企业家遵循的工作程序，这种工作方法即构成了创新的基因要素。IDEO公司就是采用了其中“后五步”程序管理研发出无数的创新产品，该公司创始人戴维·凯利曾说：“我们并不在意你给我们的是牙刷、拖拉机、太空飞船还是椅子。我们只是想应用我们的程序，找出创新的方法。”创新企业家会在创新管理过程中使用以上工作程序，为员工提供相关培训，鼓励员工使用该工作程序，要求员工学会使用系统性地发问、联想、观察、交际和实验的创新工具。

20世纪初，亨利·福特首创了精益生产系统，它是针对大规模生产的一项管理创新方法。前丰田工程师大野耐一在此基础上又主持设计了丰田生产系统，在他的创新生产管理系统中，大野耐一植入了一个“五个为什么”的发问程序。目前世界上许多的创新企业都在公司推行“五个为什么”的发问程序，其基本假设是，当员工遇到任何问题，必须提出至少五个为什么的问题，才能够发现问题的因果关系，找到创新解决方案。工作程序对了，结果必然正确。

第6章　顶级团队成员都是管理者

走到一起是开始，聚在一起是进步，而在一起共事就是成功。

——亨利·福特

创新应当是企业家的主要特征，企业家不是投机商，也不是只知道赚钱、存钱的守财奴，而应该是一个大胆创新、敢于冒险、敢于开拓的创造型人才。

——世界管理学先驱熊彼特

什么人具有创新力与创造力

如何打造一个疯狂而高效的团队？如何让团队成员为公司疯狂工作？顶级的团队成员无须你去管理他们，因为他们自己都是自燃型管理者。只要有了顶级人才，一切皆有可能。从标准化教育环境培育出来的人才不一定具备创新力与创造力。绝大部分读书太多的高学历人士难以成为企业家，他们很容易找到舒适的工作，不愿意放弃高薪工作去创业。过去他们都是课堂英雄，学业拔尖，成为学习和考试达人，害怕出错或失败。他们拥有各种学位，能通过任何考试获得各种资格证书，是标准答案的顶级高手，受的教育就是“好好读书，将来找个好工作”。传统的MBA和法律学位都是指导人们如何避免风险和防范出错的，因此他们满脑子就想着遵守规则、找个稳定的好工作，没有创新创业思维。最高目标就是毕业后进入各种大公司扮演螺丝钉角色，做个优秀的职业经理人。他们是专才，他们梦想毕业后进入大企业身居高位，对号入座，做一个“永不生锈的螺丝钉”。课堂英雄要转化为创新型企业家也是可能的，不乏成功案例，但是需要补充诸多的企业家个人能力关键要素。

今天中国在经历一场创业革命。我们需要更多的人投入创业大军。需要更多的企业家或者高净值人士去做天使投资，支持大众创业、万众创新。我们需要更多的人来创立企业，增长财富，促进就业。创新创业有风险，失败率高。有数据表明，许多人在创业，只有10%的企业家能获得成功，其中大约有2%的人能成为行业统治者，其余90%的企业创业在3～5年以后就消失了。商业社会是最具备冒险精神的企业家拼搏的舞台。他们不怕失败，善于把控风险，并且转危为安获得成功。那么做一个创新型企

业家究竟需要什么样的个人竞争力？什么样的人才能成为创新型企业家？我们看到绝大部分企业家并没有高学历，甚至没有读过多少书，但是他们是通才。他们特别善于找到具有高学历的专业人士为他们拼命工作，他们点石成金，做什么成什么，这是为什么？

企业家精神的本质就是冒险、奉献、创新和社会责任。企业家所从事的事业必须为社会创造价值，他们必须学习自己不擅长的科目，必须培育个人创新竞争力。他们不一定是某个领域的专家，但是必须掌握企业生存与发展的关键要素。他们必须成为管理通才，同时善于找到一大群专才为他们疯狂工作，善于跨界思维，纵观大局，做出最佳战略决策。个人完整性基本素养创造个人创新竞争力。通才型企业家与专才型高管共同构建一个优秀的团队，优势互补。企业家必须将自己的个人创新竞争力转化为企业竞争优势。

今天的企业竞争生存离不开创业管理学。实用型的创业管理实践在大学的教科书中是学不到的。企业家日常工作太多，睁开眼睛就上班，闭上眼睛才下班，学习时间很有限。在大竞争时代，产品爆炸，信息爆炸，商业通道过度拥挤，留给每家企业的生存空间十分有限，不允许企业出错。长江后浪推前浪，必须有人要死在沙滩上。企业家必须懂得每一个成长期，过去5年以来，创新中介服务已经在全球成为一个新的产业。30年以后，中国资本市场要打造数万家上市公司，中国企业将在全球的许多行业中处于龙头地位，将出现许多超大型家族企业。中国迈入富裕社会，指日可待。在中国，创新产业刚刚萌芽，我希望这本书能够带动创新产业在中国的蓬勃发展。

你究竟需要什么人才

托马斯·弗里德曼在《世界是平的》一书中描绘了全球化的三个特征。国家的全球化：必然有些国家要走向衰落；公司的全球化：必然有些公司要灭亡；个体的全球化：每个人都想要居住于本地而活跃于全世界。在开放式创新时代，创新型人才在随意流动，知识和专业人员不会永远属于某个大企业或者研究机构。如果他们真的属于“聪明人”，一定会有风投机构拉他们出来创业。任何企业都不可能控制有才干的专业人士，他们迟早会离开公司。企业的创新活动必须与外界资源建立合作关系。创新型人才是企业的未来，因此，企业对于人力资源管理要重新定位，要做理性的让步。人力资源并不一定就是指本公司的员工，任何创新型人才都可以纳入企业的人才数据库。

企业的人力资源管理部门要能够与外界的任何机构和个人建立合作交流关系，并能够敏锐地发现企业各部门的人才需求。要在全球范围内捕捉“聪明人”信息，并建立人力资源档案。业务主管必须表现出远见，善于交际，人脉广泛，知道公司所需要的人才聚集在哪里。要懂得公司近期和远期的业务发展战略，并且提前储备相应的人才。人力资源总监不再是负责招几个员工而已的职位，他的工作事关创新的成败和公司的未来。人力资源总监应该对CEO直接负责，其工作的重要性与公司的首席创新官职位一样重要。应当在公司建立一个人力资源交流平台，随时可以获得需要的人力资源和技能。善于建立相应的关键人才的薪酬计划和薪金激励制度。

创新型人才的特质

企业的创新起步先是自上而下地制定创新策略，然后，在创新策略的执行层面就是自下而上了。企业需要培育自己需要的创新型人才。企业的人力资源总监必须参与企业的创新战略决策。必须懂得企业究竟需要什么样的创新人才，知道从哪里去找企业需要的人才，或者知道如何培育企业需要的人才。要建立创新型组织关键在于人才，而中国的教育制度并不培养这种人才。企业需要引进多维型、多面手人才，或者培育此类人才。也许企业只能通过特定的开放渠道在全球范围内寻找这种创新人才。他们应当具备以下特征。

·充满好奇心：这是创新型人才最重要的品质。

·乐观向上：不惧怕失败，乐观主义精神能够鼓舞他人激励自己。积极思考，视野开阔，善于通过多维度思维，具备这样的思维状态和习惯。

·具备批判性思维：爱唱反调，问问题，挑战权威的固化思维，善于改变旧模式，创立新模式，但是并不是愤世嫉俗之人。

·意志坚忍不拔：不怕挫折，看准方向，善于克服困难，跨越艰难险阻，愿意通过千百次实验，获得创新成果。

·善于改进观察：对企业的产品观察细微，市场触觉敏感，永远对产品不断提出改进意见。

·多才多艺：多面手容易从不同的角度思考问题，从不拘束，不会只用

一种方法解决一个问题。

·热爱冒险：这种类型的人乐于探索，适当投机，对于尚不明朗的商业机会敢于探索，并且能控制适度。

·性格开朗、幽默风趣：幽默的人意味着创造力和想象力，是智慧在闪光，善于交际，愿意接受他人不同的意见，容易合作相处，善于交流创新思想，迅速获得创新灵感。心理学家告诉我们：幽默是进攻的死对头，富有强力进攻性的人很少考虑他人意见，而幽默风趣的人善于化解一切矛盾和纠纷，容易产生正能量，具备领导力，可以成为创新团队的带头人。

·业余爱好：爱玩，更爱疯狂的工作，爱好很多，喜欢音乐或者画画，喜欢云游天下，善于在玩乐或者旅游中发现创新灵感，喜欢打游戏，打得州扑克，下围棋，热爱体育运动，热衷慈善事业和社区服务等。

针对以上指标，打一个分数，能得到60分就是你们公司最需要的人才了。

创业领袖：创业团队的带头人

毫无疑问，中国缺乏创新型人才。企业建立创新型组织必有至少一个带头人。他善于教导、培训和激励，必须具备创新思维，懂得创新方法，善于利用创新工具带领团队对创新项目进行攻关。乔布斯并不是创新科学家，更不是计算机或者消费电子产品专家，但是，乔布斯具备创新思维，并且掌握了创新的基本程序与实践方法，并且在企业灵活应用，带领团队开展创新活动。

乔布斯的共同创始人史蒂夫·沃兹尼亚奇对苹果公司的贡献功不可没。当然，也许企业的带头人不一定是企业创始人，但是他也可以成为企业的合伙人，此人可以来自其他企业，或者本企业的任何管理部门。前提是，他必须具备创新思维，充满创新激情，不怕失败，善于建团队和带团队，懂得使用创新管理程序，组织团队成员开展创新研发工作。最好该带头人在公司里面占有股权或者享受期权待遇，具有主人公地位，否则动力不足，也缺乏威信，同时带头人必须有责任感。

创新活动有一个带头人或者合伙人的好处在于，创新团队需要由一个得力的人来领导。最具灵感和创造力的员工也需要一个好的带头人来指导、支持、教诲和提示。带头人必须善于建立企业的创新文化和行为准则，如下：

·多倾听和学习；

·不怕失败，早失败，早成功；

·多观察、多联想；

·多交际、多求助灵感；

·多探索、多提问；

·多质疑、多挑战；

·多思考、多发散；

·多试验、多参与、多方位定位创新方法，直至成功！

公司的CEO是创新文化的创立者。虽然公司的创新成果与CEO的努力有直接关系，但是CEO不可能直接执行创新任务。公司如果没有设置首席创新官（或者主管创新副总裁）职位，在权力的配置上就等于没有任何人获得授权在公司推动创新。绝大部分公司都忽略了这个问题。宝洁主管创新的副总裁是拉里·休斯顿，公司所有与创新相关的事务全部由他负责。公司需要一个对创新事务有全局观的人，时时刻刻都在思考公司的创新竞争力问题。

创业团队技能差异化与互补性

带头人是企业创新活动的催化剂和助推器。创新小组带头人的有效领导、组织和管理是创新设计或研发的成功保障。一个高效的智能团队如果没有一个高效的带头人，创新必然会失败。团队的潜能无限，关键在于带头人的有效管理。如果一个5人创新小组都以任何方式作为合作者与外界和企业内部任何人展开交流，就会产生巨大的团队动力效应，最终能够完成那不可能完成的任务。关键在于背景各不相同的团队成员之间的配合与协作。团队成员的教育与职业背景一定要互补，知识结构绝对不能同质化。背景差异越大越好。每个人可以从不同的角度看问题，容易找到解决方案。

要想成为创新型企业，必须在企业内部建立创新型组织。如果一个创新型企业或者个人离开了特定创新生态环境，即便有再大的本事，该企业依然无法发挥创新潜能。一个企业想成为创新型企业也是一样的，企业带头人的首要任务是在企业内部建立创新小生态环境，要有创新的文化氛围和工作环境，让创新人才能够发挥创新灵感。创新型企业内的创新微环境要素包括：办公室的装修、装饰和设计要充满宽松感和想象力，办公桌位的摆设要便于员工交流，公司不能设高管特权餐厅，体现的公司文化是平民和草根化，以及上下班工作时间的相对灵活性。企业的文化氛围不会扼杀团队的创新力。

你要招聘什么样的人？什么样的人才最适合你的企业？可能你认为最适合你的企业的人才，不一定能够适应你的企业文化或者创新需求。创新

型企业要注重人才的多样化、想象力和创造力。也许一些缺乏行业知识的人能够从不同的角度看问题，没有固化思维，不具备专业知识，他们可以想出专业人士想象不到的创意。许多创新企业的创始人都不一定具备所在行业的专业背景知识，正因为如此，在组建团队时也是一样时，应采取多样化策略，在招聘人才时应考虑以下因素。

（1）寻找T型人才和π型人才。某些人在一到两个专业领域具备纵深造诣，又在多个领域均有广泛的知识，在以色列这类人才尤其多。这样的人才在解决问题时，由于知识面广，具备丰富的想象力和联想力，善于跨界思维，更可能找到解决方案。这种人才就叫T型人才或者π型人才，在美国硅谷这样的人才非常受欢迎。

（2）团队成员最好来自不同行业，专业背景相差越大，越有可能在交流时碰撞出火花。团队成员还要尽可能来自不同的国家。美国硅谷的创新企业团队成员都是来自世界各国。

尽可能发现某些与众不同的“鬼才”。这种人喜欢质疑和挑战一切，善于提问，不轻易就范与被管理，喜欢独往独来。这类人可能不善于言辞交流，但是充满想象力和创造力。

薪酬计划：让团队为你疯狂工作

企业的每一个人都需要激励。只要企业的使命、愿景和终极目标与团队薪酬计划同步，团队一定会为企业疯狂工作，薪酬计划和奖励机制是最终要落实的关键要素。“天下未尝无才，患所以求财之道不至。”（苏轼语）你的企业究竟需要什么样的人才？怎样使你的每一个下属都能得到最适当的位置？建团队、带团队、用人恰到好处、给予最佳薪酬计划是一种艺术，是一种胸怀和肚量，是一种方法，更是一种领导力。一个企业有不同的岗位，需要不同的人才。有些位置需要绵羊型人才，一切行动听指挥就行；有些位置需要具备一定的狼性型，善于主动出击进攻；还有些位置需要藏獒型人才。

马斯洛的需求层次理论

我们先来分析一下马斯洛的人类需求层次理论。1943年，马斯洛发表了《人类激励理论》一文，提出了需求层次理论，他将人类的需求归纳为五种。

（1）生理需求：果腹、睡眠等维持生命的基本需求。

（2）安全需求：渴望摆脱身体与精神伤害、寻求安全的需求。

（3）社交需求：渴望属于某个群体、获得友情及爱情的需求。

（4）尊重需求：得到他人的尊重及认可、渴望拥有自信和尊严的需求。

（5）自我实现需求：使自己不断成长、开发自身潜能以达到自我目标的实现的需求。

企业家应当了解人们在现实生活中不同层次的需求。要知道如何去关爱员工，关爱员工，员工会加倍关爱你的企业。我们很多企业家只顾自己改善生活条件，舍不得为员工增加工资，改善福利。不考虑员工的生存状况，企业老是留不住人才。管理企业要充分考虑人性化因素，提供顺应员工基本需求的工作和生活环境。总之，员工没有钱赚是万万不能的，但金钱并不是万能的。请让我在下面这一段中慢慢解说。

企业文化与薪酬计划协同效应

美国通用电气前CEO杰克·韦尔奇为什么伟大？因为他是美国最好的教导型管理者。他认为，管理者必须同时也是一个好老师。他本人亲自将通用电气打造成了“教导型”组织，他本人就是首席教官。在他担任通用电气CEO期间，每隔两周他都会到企业培训中心亲自授课。20年间他只因病缺席过一次。他的领导力表现在育人，通过培训无数的职业经理人来建立高效的运营团队。

没有企业文化的企业是不可能成功的，所谓企业文化就是企业的价值观与终极使命。杰克·韦尔奇强调领导力的三大核心要素：使命、行动与结果。我把它解释为使命感、一致行动与薪酬计划的协同效应。使命就是企业的终极目标，企业必须通过教育培训让员工了解企业的终极经营目标，要让员工知道我们究竟向何处去，要统一员工的思想，塑造团队的一致性思维，即思想统一，口号统一，行动才能统一。企业家要学会委托和安排各项管理事项，要相信员工比自己能干，找到或培养出超越自己的人是企业领导者的责任。善于对内部人才的挖掘和培养，建设一致性文化：步调一致、思想一致、口号一致，才能行动一致。三大要素中的企业使命必须清晰，其次员工的行动才可能一致，最关键的第三要素薪酬计划必须紧随其后。如果企业缺乏使命，员工的思想和行为都缺乏方向感，薪酬再高也无法协同执行工作任务，没有效率，因此，金钱并非万能的。

企业管理出了问题，老板只会怪员工，从不会从自己身上找原因。企业是你创立的，规则由你制定，员工也是你招聘来的，一切都是在你的领

导之下，出了问题不能怪员工，只能说明你缺乏管理能力和领导力。企业家建团队与带团队需要具备领导力。企业家必须善于组织员工解决各项难题。企业家要做一个首席教育培训官，根据企业的业务机构和组织结构，建立好完整的管理团队，组织员工参加培训。让慢的员工赶上步伐，加强团队建设；重视人才、打造团队、培训员工就是创造财富。做好企业文化建设与入职培训，向员工灌输企业文化、使命感与核心价值观、企业理想、目标。张瑞敏曾说过，没有培训的员工是负债，培训过的员工是资产，要让员工迅速融入公司文化。企业没有文化就没有灵魂。企业领导人必须在企业内灌输集体主义精神和企业的一致性文化。千年等一回的精英梦幻团队可遇不可求。企业家要学会用一手普通的牌，甚至一手烂牌也能打出精彩结果，个人太完美不能成事，让优势互补的普通人去奋斗，打造他们，激励他们！挖人才不如企业内部培养人才，在竞争者之间跳跃的人不可靠。

创新力不是天生具备的，需要通过后天的学习和培训来获得。企业家也许具备一定的管理能力，但是不等于他们具备先天的创新能力。改革与创新是企业家领导力的一部分。在评价领导企业与管理企业的差异时，哈佛大学商学院教授领导力大师约翰·科特说道：“组织中很多人擅长管理，但是他们缺乏领导力。”大部分管理者只会维持企业的日常简单运营，而不懂得领导团队去改革与创新。改革与创新是企业领导人的责任。

企业领导者要看好方向、分好钱、用好人。企业的董事长或者总经理作为企业的带头人要管理的事情太多，难免遗漏某些重要事项。因此要学会授权与委托，不能参与过多的细节。让企业的高管执行各种重要任务。企业家可以不做别的，但是要懂得以下几点的重要性：“看好方向、分好

钱、用好人！”说起来很简单，究竟怎么分钱？怎么用人？为什么要分好钱、用好人？在企业的转型期，这一点尤其重要。

1.“看好方向”

董事长和总裁是掌舵人，要登高望远，有大局观。老板要做一个高瞻远瞩的人，要看好企业发展大方向，有大局思维，制定企业的终极使命、预见未来是领导者的责任，看到别人没有看到的地方，想到别人没想到的事情。企业家从创业成功到破产只需一年半的时间。上坡很难，下坡很快。只有预见未来，才能走得更远，企业家一定要退出画面来看画，要登高望远，要走出去开阔眼界和视野，要站在月亮上看地球。

2.“分好钱”

学会分享，让他人（团队）成为自己梦想的一部分。企业的使命与员工个人的薪酬待遇有何关系呢？创业领袖必须将企业使命与企业员工的薪酬计划有机结合。没有钱是万万不能的，但金钱不是万能的！要在精神刺激与物质刺激之间找到一个平衡点。物质刺激是第一位的，要建立完整的高管和员工激励体系。要公平激励，建立规范、透明的激励体系。“江湖式分配”模式不可取，不能长久，家长红包式激励、有施舍的心态，不够尊重员工，没有主人翁意识，是老板的附庸。

制定高管及员工股权激励的作用在于四个方面：激励、约束、稳定、共赢。胡八一在《股权激励九D模型》一书中列出了制订员工激励计划要考虑的九大要素：目的、对象、模式、数量、价格、时间、来源、条件、机制。同时，还介绍了十大员工激励模式：期股、股票期权、业绩股票、

账面价值增值权、员工持股计划、虚拟股票、股票增值权、限制性股票计划、管理层收购、延期支付。这本书值得我们去阅读。

家族企业金螳螂的多次股权激励计划推高了公司股价。金螳螂公司创立于1993年，于2006年11月成功登陆中小板，成为全国建筑装饰行业第一家上市公司。金螳螂的营业收入和净利润近年不断翻番，连续10年成为中国建筑装饰百强企业的第一名。2013年7月，报告显示其自2004年以来，连续9年的净利润复合增长率超过30%。它还曾获得了由马云、史玉柱等商界大佬发起成立的云峰基金的注资。

与一般的家族企业不同，金螳螂的具体业务不是由实际控制人朱兴良控制，而是通过股权激励计划由管理层持股。金螳螂的管理层持股计划早在1999年就开始实行。在2003年，金螳螂实际控制人朱兴良辞去董事长的职务，由创始初期加盟公司的设计师倪林担任董事长，主持日常管理实务。

金螳螂随后的多轮股权激励计划刺激金螳螂的股价持续上涨。2008年，金螳螂开始启动首期股票期权激励计划，20名激励对象获得总计300万份的股票期权；2010年2月，金螳螂又将其持有的2200万股股份以1元/股的价格转让给43名高管。股民对于公司实行股权激励计划普遍认可，对加强团队凝聚力、执行力以及稳定高管团队起到了积极作用。目前大部分中小板和创业板上市公司都实行了类似的股权激励机制。

金螳螂公司市值不断攀升。根据2013年5月7日《新财富》杂志发布的榜单，朱兴良家族以189亿元的身价成为江苏首富，位居全国第22名，沙钢集团沈文荣、恒力集团沈建华、波司登集团高德康等江苏富豪均位居

朱兴良之后。

在分好钱的问题上，我们要向华为的创始人学习。华为的创始人任正非在公司的股份不到2%，其余的股份都属于公司的骨干力量。至今华为已经成为世界级最具创新力企业之一。谷歌有一个一年一度的“创始人奖”，对年度最优秀的项目人员奖励公司的股票期权。星巴克也使用股票期权作为对员工的奖励。

3.“用好人”

关键提示：建团队和带领团队是公司获得成功的关键。创始人是企业的灵魂人物，高管和各部门负责人之间必须能力互补。老板是“通才”，善于组织许多的“专才”为他工作。

（1）通才与专才的互动

在学校待的时间太长的人读书很多，知识结构窄深，难免视野狭窄。他们是专才，最适合做企业高管。专才人士在一个领域纵深发展，便会失去成为通才的机会。他们最适合在企业中对号入座。企业家必须是通才，必须有大局观，视野开阔。与企业经营管理相关的专业知识，企业家最好都懂一点，不一定需要很精通。他们需要找到各个领域的专业人士来为他们工作。要将专业背景不同的人组合到一起，建成一个团队。通才“老板”与“专才”团队必须形成优势互补关系才能创造企业增长神话。

科学家曾对大雁排成V字形飞行进行过观察，发现成群的大雁以V字形飞行比单只大雁飞行能多飞行12%的距离。大雁在飞行中会定时变换V字“团队”领导者，由于领头大雁在队前开路，V字“团队”能为左右两边的

大雁创造局部的真空而减少阻力。在经商过程中也是一样，领头人善于带团队，工作效率就能大大提高。公司经营不善只能怪企业领头人。如果你是创始人，企业是你创立的，战略是你定的，人才也是你引进的，企业没有做好只能怪你，不要老是抱怨别人。

在企业里的各个岗位上用好人才，是一种艺术，必须通过学习掌握。企业家要对企业的定位准确，同时对每一个岗位都有清楚的认识。这个企业和这个岗位究竟需要什么样的人？这个位置的人选需要几分智商，几分情商？你要的是通才，还是专才？或者要的是T型人才？也许你需要一些多面手。美国加州硅谷的许多创新型公司就专门要招聘T型人才。他们的跨行业教育背景和思维方式，能让他们产生创新灵感，具备特定的观察力、联想能力和想象力。例如世界顶级创新设计公司IDEO就专门在全世界范围内求聘这种T型人才。

一个企业的创新高管团队的交流能力比专业智慧更为重要。团队的交际和交流能力是企业执行力的根本技能。所谓的情商指的就是交际和交流能力。企业家要注重发掘和培养高管的情商智慧。

（2）善于用不同类型的人才

你为高管安排了良好的薪酬计划，在与高管签订的劳动合同中要明描述高管的具体工作任务要求。空降兵和职业经理人都不一定适合创业，职业经理人习惯就任高位，一切都布好局了，等候入位就可以了，你不要选错人了。空降兵是新兵，指挥老兵很难有效果，外人指挥内部人不灵，高管从内部培养更容易成功。经商要依靠天时、地利、人和。要善于选用优秀人才，人才通常有以下类型：

1）精英型人才：

志向远大，眼界开阔，善于广结善缘，“虎行天下吃肉”，善于忍耐，等待时机，一旦有机会奋臂而起，如飞鹰冲天。是总裁人选。

2）大将型人才：

千军易得，一将难求。将才的5个标准：

①不怕苦、不怕死；②公、明、勤；③薄名利；④身心健康；⑤义胆忠肝。是总经理、副总或CEO人选。

3）开拓型人才：

创新、改革、进取，最适合做销售总监。

4）明星自燃型人才：

积极、独立、主动，能带动他人，决定迅速，进步迅速，是高管人选。

5）技术天才与精英：

技术天才指的是工程师和技术总监，他们通常是一些超级聪明的鬼才，但是他们对商业、财务和市场缺乏了解。创业企业的许多CEO可能不是技术出身，但是要学会与技术天才协作。律师、会计师、教授等是老板的核心智囊，具备影响领导的能力。CEO要善于引进一流的人才，与一流的人才一起创业共事。要善于招聘比自己能干得多的技术精英和专业人士与自己共同奋斗。美国钢铁大王卡内基的墓碑上刻着：“这里躺着的人，

知道选用比自己能力更强的人为他工作。”

关于某项技术的应用和研发投资或者设备采购，CEO必须善于向工程师和技术总监提问，要懂得怎样使用技术总监和工程师独特的眼光。例如，曾经有一家创业企业的技术总监向董事会提出要采购一种高科技设备，预算严重超出了企业的承受能力。CEO经过了一番提问与答疑，最终只用了最初预算的四分之一就完成了设备采购。工程师很有价值，但要用得恰到好处。技术人员通常不能当总经理，要很慎重，工程师的技术眼光和思维模式注定只能当支持者，当然少数例外。工程师只会用技术和产品来思考，但这些技术和产品怎样实现成功销售和盈利，他们往往不擅长。让工程师变成优秀企业家、资本家和投资家的案例在美国硅谷很多，在中国还是比较少见的，在中关村有一些。

（3）善于用人：识人之长、容人之短

医生给病人看病，要善于找到病人的问题根源，而企业家对待员工应该发现员工的长处。彼得·德鲁克告诉我们，有效管理者善于识人之长、容人之短，不问他不能做什么，而只问他能做什么。不以个人喜好用人，只看他能为公司贡献什么。稻盛和夫将人才分为以下三类。

第一类：自我燃烧型。对一切事务积极主动，善于应对挑战，具备独立思考和独立工作能力，善于推动他人做事，是高管人才。

第二类：点燃型。不会主动出击，对于安排的事项能够按时完成，对于工作相对被动，顶多只是经理人才。

第三类：不燃型。经常被他人推动，处世态度相对消极。此类人群属

于多数。这类人群需要经常参加公司的员工培训活动，激发他们的工作热情，向他们注入一些积极向上的价值观和人生观。树立他们的人生目标，管理他们的思想动态。这些人经过培训后大部分都会有所改观。

这里有些用人原则供大家参考。

德才兼备原则：有德有才是精品，有德无才是次品，有才无德是危险品，无德无才是废品。有德少才是人才，只要忠诚认真，是可用之才，尽力要为他找到合适的位置；无才无德百无一用，总裁总裁最终将他们裁掉！

牛根生的用人法则：有德有才，提拔使用；有德无才，培养使用；有才无德，控制使用；无德无才，坚决不用。

（4）平凡的人造就理想的团队

许多老板到处寻找天才与圣人，打造梦之队。建立所谓的精英团队，追求“天才至上”的原则。殊不知，还是让一群平凡人去相互激励去奋斗，更为有效。德鲁克告诉我们：“要让平凡的人做出不平凡的事。”让每一个人都能发挥长处，注重从内部培养人才，发现员工的潜力。空降兵容易水土不服。

松下的创始人松下幸之助非常重视对平凡人的管理。他提倡以70%原则聘用人才，只使用打70分的人，而不用打100分的天才，只要员工70%胜任一项工作，就授权他做。70%授权，30%管控。

优秀企业并非人才济济，而是因为良好的制度让平凡的人做出了不平

凡的业绩，而企业中最为稳定的就是平凡的业务员，他们知足常乐，懂得感恩。精英人才期望太高。争抢“明星”，不如培养“明星”。

人的行为容易受到文化的影响或者引导。因此，在建立创新团队时，要同时灌输公司一致性的创新价值观和行为准则。还要建立创新工作小组，该小组的组长必须善于领导和启发大家去应用创新和发明的程序。例如，公司规定：

1）创新团队必须以发现为动力。要遵循的工作程序包括：联系、发问、观察、想法交际、实验。

2）以实现为目标。要遵循的程序包括：分析、计划、细节实施、自律。

杰夫·戴尔在他的《创新者的基因》书中提到，他曾经与硅谷众多的创新企业家访谈。他发现，创新公关项目工作小组的领导的作用十分重要。他必须善于平衡团队成员的发现技能和实现技能。发现能力强的人具备很强的想象力和探索能力，而实现能力主要指的是在发现团队产生了基本概念和创意之后，紧接着进行打磨和分析，检验一下该创意在商业领域能否实现盈利，必须对市场高度了解。美国最具创新企业BIG公司在电视上用“中国好声音”的模式来寻找创新发明家。BIG公司采用了“创新漏斗”程序：

阶段一：形成想法。

阶段二：精挑细选。

阶段三：细细打磨。

阶段四：获取价值。

总之，创新企业家要确保创新团队拥有互补性的发现技能和实现技能。公司拥有多学科和多面手人才。美国的IDEO公司就是典型的成功案例。IDEO目前是世界上最受欢迎的科技设计公司，多次获得IDEA工业设计优秀奖（Industrial Design Excellence Award）。IDEO公司的成功秘诀就是：打造多支多学科多面手人才团队，每个成员都是T型人才。他们具备“同理心”，在工作中善于综合“人性因素（市场吸引力）、技术因素（技术可行性）和业务因素（商业盈利可能性）”，最终实现创新目的。乔布斯的成功就是因为他组建了一个创新研发“梦之队”，成员包括音乐家、诗人、艺术家和动物学家，而最重要的是，这些人又同时是最优秀的计算机科学家。乔布斯的伟大之处在于会用人，会用专业背景各不相同的能人。

如何挑选创业伙伴和设计股权结构

创立新公司首先要考虑选择合适的合伙人，再决定股份比例的分配原则。创业者选对了股东并且确定好了健康的股份结构就等于成功了一半。选创业股东应该考虑以下原则：

原则一：能力互补　股东之间能力互补，教育或者产业背景差异化混搭，经营理念和人生价值观一致，志同道合，诚实信用；并且每个人最好都要实际出资，不要给干股，但以专利技术等无形资产入股的除外。若实在没钱，其他人可以借给他，因为没出钱就不会专注，不会深度投入。考虑是否选择某人加入公司作为股东时应该看重几项基本要素：资金、技术、社会资源、执行能力等。如果不具备这些要素，此人加入公司便没有必要性。

原则二：股权结构合理　很多企业运营良好，可是股权结构设计不合理，阻碍了企业发展。大部分公司的问题是股东问题，频频出现企业内部股权纠纷，形成公司僵局也是普遍现象。因此，股东之间要设计合理的股权结构，并制定股东退出机制。如果某一股东损害了公司利益，情节极为严重，该股东必须退出公司，退出条件可根据具体情形确定。

原则三：明晰责权利　世界上没有“全能冠军”，每个人都有能力边界，每个人都应该了解自己的能力范围。“滴水不成海，独木难成林”，一个人的力量毕竟有限，因此，必须凝聚众人之力，团结协作，才能成功。但是关于合作条件，股东之间一定要订立书面协议，把最基本的责权利都约定清楚，包括公司的经营目标、发展战略、投资金额、股份比例、分配

原则、增资条件、人事安排、董事会结构等。

如何设计股权结构？

股权比例在股东之间划分有无准则可以遵循呢？其实没有准则，须根据具体情况请确定。这里介绍一些基本惯例。

图6-1显示的是均等股权结构，看似平等分配了股权，但是该股权结构相互制衡了决策权利，经营虽不容易出错，但也难以决策，因为谁说了也不一定算，没有一个人可以主导经营决策，公司难以高效运营，也即公司没有实际控制人。但是，这种权益结构适于合伙制企业，例如律师事务所、会计事务所、建筑设计事务所等。

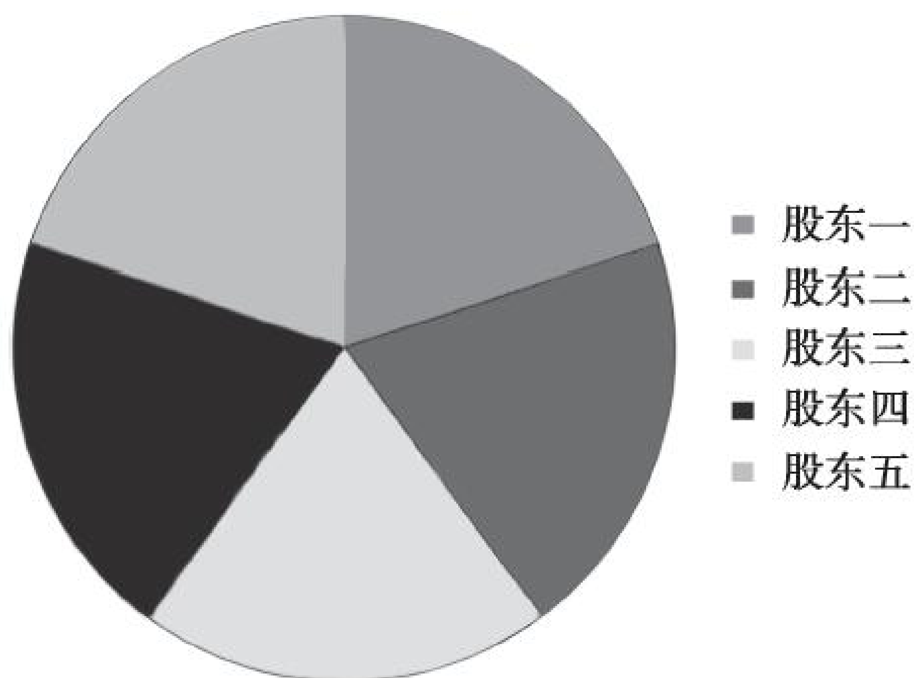


图6-1　均等股权结构

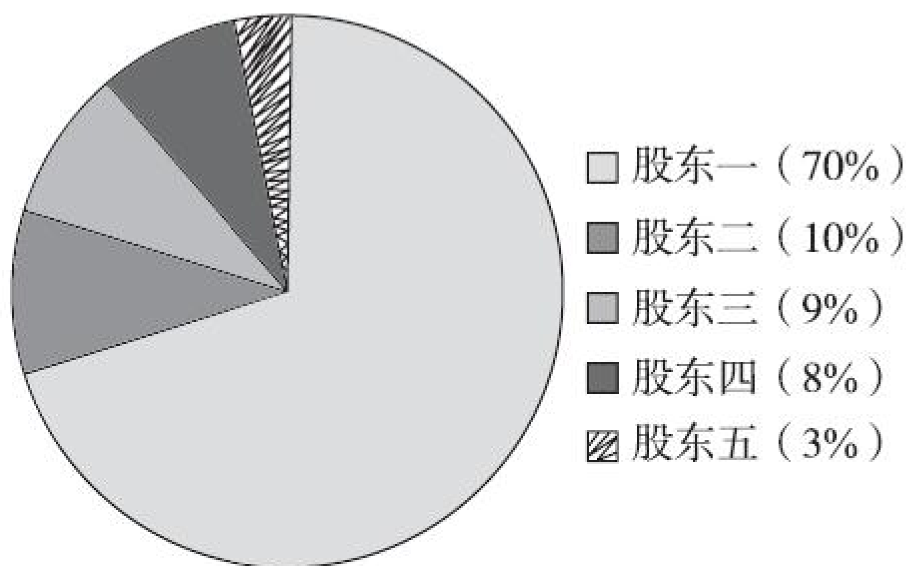


图6-2　一股独大型股权结构

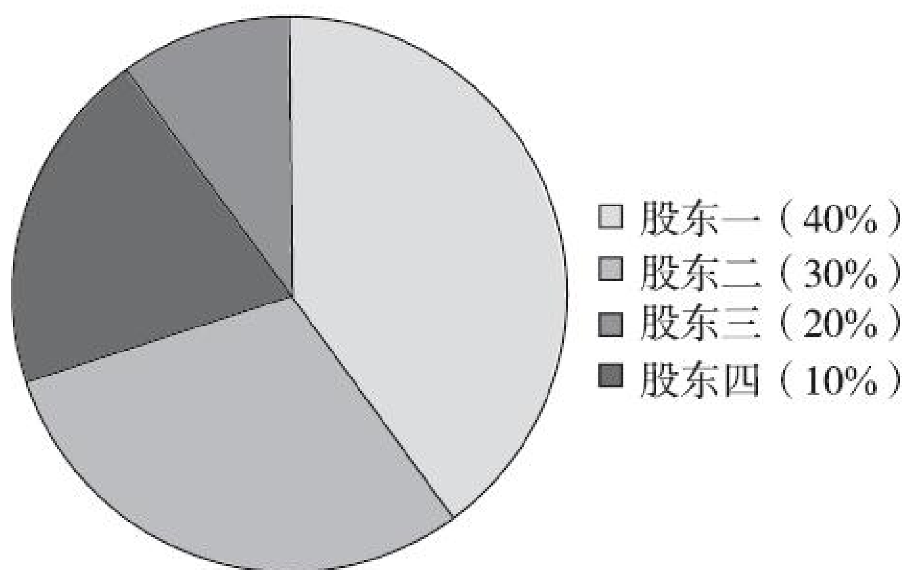


图6-3　梯队式股份结构

图6-2显示的一股独大型股权结构的公司，一般有一个实际控制人占70%以上的股权，其余人的股权可能有现金投入公司，也可能只享受公司赠送的股权。大股东一手遮天，做任何决定都不会有人反对。这种公司容易出现大好和大坏状况。由于权力过于集中在一个人手里，权力得不到制衡，一旦决策失误，结果不堪设想。在过去的十多年中，这种情况十分普遍。许多企业经营状况一时大好，让胜利冲昏了头脑，开始过度扩张，导致全军覆没。恒基伟业从顶峰走向衰落就是一个此类股权结构的典型案例。

从理论上来说，股权结构图形三所显示的梯队式股份结构是比较健康的结构。由一个实际控制人占相对多一些的股份，其他人以相对递减的比例持股。该股权结构容易在公司建立一个权力相互制衡的机制，股东之间容易协商，相互激励互动。相当于给企业注入了健康的基因和正能量，是一种高效率而又相对安全的公司运营机制。如果有选择机会，建议创业者采用梯队式股权结构模式。

联合创始人与合伙人制度

在网络时代，任何大公司都留不住真正的人才。他们会自己出去创业，或者加入任何创业团队。因此，在这场中国的创业革命中，创业者期望超级能人为你打工是不可能的。创业者必须拥有至少一位联合创始人加入创业团队。很多创业企业只有一位创始人，没有联合创始人。这样的创业企业很难成功。我在做投资的时候看到一些缺乏联合创始人的企业，我问他为什么。他们回答说，我目前开发的科研技术太前沿，风险太大，其他人看不准，不敢加入，这是有可能的。这里有多种原因，或许创业者人品不可靠，其他人不敢加入。或许第一位创业者不愿意与他人分享，或许其他人并不看好这位创业者的事业，因此不愿意放弃高额薪水加入这家创业公司。一个早期创业企业，如果拥有非常优秀的较为平衡的联合创业团队，他们彼此都在对创业企业进行了投资，对企业表示了良好的信心，说明这家企业具有广阔前景。

创始人也可以在企业建立企业内部事业合伙人制度，盘活人力资本与智力资本、打破组织壁垒。要用企业事业部合伙人制度留住人才、能人自我驱动，否则团队会分裂。你仅仅靠多发钱、股票和期权留不住真正的优秀人才。他们是自由的空气，只有让他们成为合伙人，他们才会加入你的队列。因此，你是否能够成功就看你是否心胸开阔。

建立合伙人合作关系不能停留在口头上，必须签订协议，建立详尽的制度。要在公司设立董事会或者合伙人决策委员会，尽量让联合创始人参与决策，建立自我利益驱动机制，要让合伙人参与年度分红，合伙人就会

乐于事业奉献。企业收益以及责权利制度非常明确，让合伙人共担风险、共谋发展，享有相对独立自主权。

合伙人的选择、入伙与退伙

什么人可以成为合伙人？有能力、有创业心态者，仅仅有资源承诺不够还要有风险承担意识。同时也要建立入伙与退出机制。一切以结果成效为导向，建立股权回购机制，一旦业绩不达标，公司要以原价或者适当溢价回购股票，回收股权，以发放给其他优秀员工。

公司可以设立一个独立的持股平台公司，由董事长和总经理担任公司法人和股东。所有的事业合伙人的利益可以集中放在该持股平台里，股票或者期权暂时由董事长和总经理代持，可根据事业合伙人或者高管的业绩表现来分发期权。事业合伙人的期权或者股票完全根据业绩贡献来发放，而企业高管和有重大贡献的员工可以根据具体情况分配股票或期权。可以约定发放时间，例如可以规定员工在公司工作一年以后才可以获得期权，随后根据员工表现每年分发20%，或者25%。如果某个高管或者员工违反了某项公司的规定，犯了大错误，公司可以约定以特定价格收回股票或期权。

第7章　寻找你的超级天使：点石成金

始终牢记，在某个地方，有某个人生产的产品将令你们的产品失去价值……

——世界首家风险投资公司创始人乔治斯·多里奥特将军

投资艺术有一个特点不为大众所知，门外汉只需些微努力与能力，便可以取得令人尊敬（即使并不客观）的结果。但是如果想在这个容易获取的标准上更进一步，则需要更多的实践和智慧。

——本杰明·格雷厄姆，《聪明的投资者》一书作者

天使投资：推动产业创新的引擎

历史上所有颠覆传统产业的新技术都是由风投机构培育成长的。在20世纪70年代，世界从大型计算机时代进入PC时代，90年代初又进入互联网时代，2007年世界又进入移动互联时代，接着又进入云计算和大数据时代，今天的世界又迎来物联网和全智能时代，所有相关的行业新技术和系列数字化技术没有一项不是风投机构推向市场化的。因此，对抗脆弱性和高度不确定性的最佳方法之一就是从事早期的科技投资和成熟期科技企业的并购。相信你，就投资你！不如你，就买下你！这就是硅谷大企业创新与生存竞争的基本法则。与其被颠覆式创新技术给颠覆或者淘汰掉，不如主动支持它，孵化培育它，与它为伍，与它同时站在科技浪潮之巅，引领世界科技潮流。

参与天使投资，无论是个人还是机构，都是抵抗未来不确定性和脆弱性的最佳方法之一，也是企业在未来的全智能时代的竞争生存法则之一。美国的许多大企业自己无法创新，就会把资金投入到一些垂直产业孵化器或者专业化风投基金中去，让这些风投机构和孵化器去发现和培育早期的科技项目，一旦出现某些颠覆式创新技术便立刻开始跟踪关注，等待时机成熟就出高价把它收入囊中，以防被竞争对手拿走来打败自己。我们会看到硅谷出现了许多并不盈利的公司，却会以天价被大公司收购。就是出于这种考虑做出的投资和并购决策。

从事科技行业的天使投资科技让你永远保持科技前沿性，保持思维敏捷，高度关注科技趋势，争取站在世界科技浪潮之巅，避免被时代遗忘和

抛弃。你就是那些创业者身边的创业者，助他人一臂之力创造颠覆性技术。

“天使”一词最早出现在20世纪20年代的美国洛杉矶。当时拍电影缺乏资金，制片人到处融资。有闲钱的人会把钱交给好莱坞的制片人拍电影。好莱坞将这些早期的投资者隐喻为天使，就像电影里的天使一样来到人间播撒阳光雨露。今天的高净值人士在支持早期创业者，他们就是天使投资人。在未来的十年中，中国将会出现更多的高净值人士，将会出现一个天使股权投资大军，我预计中国50%的高净值人士会参与天使投资。我们会见证这一高潮的到来，为什么？因为产业升级会创造一大批明星企业，一大批天使投资人将重大获利，带动另一批高净值人士加入天使投资大军，中国已经进入全盛股权投资时代，将创造一大批通过股权投资形成的新贵群落。他们的人生经营已经获得成功，愿意冒险，愿意支持他人创新创业，获得合理回报，同时回馈社会。就像今天的美国硅谷，中国也会成为天使投资人的天堂。

今天的移动互联和人工智能科技浪潮将中国推向了新一轮创新创业的高峰。许多的传统行业将被逐渐颠覆，所有的商业模式都需要重构。自从2006年开始，中国的创新创业环境得到空前的改善，国家和各级政府积极鼓励创新创业，并设立了大量的创新基金、孵化器和加速器来扶持创新创业。同时，受三大互联网行业巨头BAT的感召，大批的90后年轻人投入到创新创业大军中。20世纪80年代末和90年代出国留学的优秀留学生，在国外基本上已在大学、研究所和企业里身居高位，掌握了很多核心技术，在国外的职业生涯都已经步入中年危机，近期都在陆续回国创业。顺应这种创新创业的需求，自2010年开始，中国已形成了从天使投资、风险投

资、股权投资到并购基金的创新金融资本的完整产业链体系。1999年，国内的创业投资机构只有不到100家，而在2012年市场最高点时，出现了约1万家各种类型的创业投资机构。创新金融资本在过去十年增长了50倍以上。这两年由于国内IPO的暂停，创投机构经历了一次洗牌，创投投资阶段逐渐前移，投资行业逐渐走向专业化。随着IPO重启，及中国资本市场从核准制向注册制转型过渡、新三板的完善以及美国、中国概念股的重新启动，未来中国的创新金融资本将会迎来一个新的发展高潮。

许多创业者和投资人已经在资本市场积累了较多的财富，他们愿意回报社会。他们专门致力于天使投资。中国的天使投资人群体原来越大，大部分集中在北京、上海、杭州和深圳。未来，我国的天使投资将迅速发展，它是科技创新创业的引擎之引擎。世界有三个最具创新创业的国家，第一个是美国，第二个是以色列，第三个是中国。中国的天使投资人将创造更多的科技行业巨头，推动中国的创新事业蓬勃发展。

硅谷：全球创业者和天使投资人的天堂

为什么说硅谷是全世界创业者和天使投资人的天堂呢？

因为，在过去的40年中，几乎每一项改变全球生活方式、工作方式及社交模式的技术创新都来自硅谷。斯坦福大学的许多教授都是优秀的天使投资人。例如斯坦福大学的大卫·切瑞顿教授在2014年3月发布的福布斯富豪榜中被列为全世界最富有的教授，其个人财富高达17亿美元。他一边教书、一边从事天使投资。生活方式极其朴素，住的房子已经有30多年没有换过，开着一辆老式本田。1995年，大卫·切瑞顿教授投资了Granite System公司，仅仅在12个月以后该公司就2200万美元的价格卖给了思科公司。1998年，他又给谷歌的两位创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林开出一张10万美元的支票，成为谷歌的天使投资人之一。那时候，这两个在斯坦福大学读书的学生还没有走出宿舍。

在硅谷，只要你有勇气、有胆量创业，能提交像样的商业计划书，立刻就会有人给你写支票。你敢干，我就敢投。在硅谷有独特的信用价值观，许多人在餐桌上就开出了一张几万美元的支票给另一个刚刚认识的人，获得10%左右的股份，而这些公司连办公室都还没有。并且，这些开支票的人本身可能对这家公司要做的事情和该公司拥有的技术都一窍不通。这就是硅谷特有的信任与被信任价值观。

全世界的创业者在各自的家乡什么都做不成。只要来到硅谷，你做什么，就成什么。因为这里有创新创业的生态环境，如大学、人才、技术、资金、各种孵化器和加速器、行业协会、律师和会计师、各种中介机构、

政府扶持政策等，所有这些构成了创新金融的完整产业链。

高风险与高收益并存

创新金融包括股权和债券融资。股权融资包括以下几个环节：内部人种子基金融资、天使融资、风险投资、首次公开发行四个环节。天使投资的风险较大，大约三分之一失败，三分之一持平，三分之一能获得收益，而且是一个复杂而漫长的过程，一般的投资时间要持续3～7年。可分为四个阶段：选择项目、投入资金、投后管理和退出机制。

天使投资的成功完全在于投资人的眼光，因为一切数据都是不完备的，给项目评估带来难度，天使投资者对创业企业的价值和未来的回报率难以获得精准的判断。评估的基本方式是根据初创企业预期的潜在的资本回报来对其进行定价。通常是握手式的成交，而且只占10%左右的股份，属于被动控制企业。小股东的利益难以得到保护。因此，交易双方一定要找懂行的律师起草一份较为详细的投资入股协议。投资过程宜简不宜无，天使投资者必须加强自身的法律保护意识，以避免投资后期的烦恼和损失。投资以后，不能不管不闻不问，只做睡大觉股东。要做一个增值天使，提供一些增值服务，要培育企业早日走上发展轨迹，寻找合理的退出时机。天使投资者可以通过各种方式，出让企业股权，实现资金回收。退出的方式主要包括以下几种：首次公开发行、并购、企业回购、破产清算等。事实上，以IPO的方式实现退出的天使投资在数量上并不占主要地位。大部分都是并购退出。

如果创业企业业绩不好，可能触发创业者回购投资人股权的条款。股权转让的受让方可能是企业的创业者本人，则构成企业回购。回购是指按

照投资协议的规定，在业绩不佳或者投资期限届满之后，由被投资企业购回天使投资者所持有的公司股权。这种退出方式尽管比不上IPO所实现的投资收益，但是由于其方式简单快捷，风险较低，在让天使投资者的投资收益有所保障的同时，也可以让创业者在公司进入正常发展阶段后重新得回公司的所有权和控制权，因此受到投资者和创业者的欢迎。

也有可能公司经营状况很不好，并且难以扭转，天使投资者与创业者只好选择破产清算（Write-Off）。一旦选择破产清算，天使投资者和创业者都将承受较大的损失，乃至血本无归。这是一种长痛不如短痛的解决方式。由于创业的高度风险性，虽然天使投资者并不情愿，但这也是在天使投资中经常出现的一种退出方式。

由于天使投资属于高风险加高收益，创业者和投资人都要由律师起草较为完备的法律约定。投资人可能希望加入许多的控制条款或者保护性条款，以应对未来的道德风险和经营风险。例如，①资产转移问题：当天使投资人将资金注入企业后，创业者可能在管理公司过程中私自转移资产，掏空公司资产，导致公司破产；②融资稀释问题：当天使投资者以股权入股后，企业发展需要增资扩股，如若限制天使投资者的优先购买权，可能会导致其股权被稀释，影响其在企业的控制权；③竞业禁止问题：创始人搞体外循环，在外成立自己的公司与创业企业竞争，变相掏空公司资产。

合同保护是一件很复杂的事情。中国的合同法还没有详细的条款能对优先股投资人的权益给予充分的保护。来自创业者的道德风险，通常是无法完全用法律条款进行规定的。天使投资者为保障自己的合法权益，只有利用合同来规避道德风险，例如一票否决权。这里介绍一些根据开曼群岛

《公司法》约定的一些关键保护性条款。

知情权　知情权是股东对公司享有的最基本的权利之一，也是预防道德风险的前提，是解决信息不对称的重要方法。《公司法》第三十四条对股东查阅权进行了规定，但对优先股股东的查阅、复制的方式以及权利被侵害的救济缺乏细化或者没有规定。故合同中应明确采用的形式及救济手段，以最大化维护天使投资者的知情权。

检查权　优先股股东在不干扰公司正常运营的前提下，有权对公司的资产、财务账簿、公司事务进行监督检查。公司应积极配合，但没有提供商业秘密的义务。当优先股股东对公司信息产生怀疑时，通过行使检查权可以验证信息是否合法合理。检查权有利于掌握公司资产的流向及财务账簿的真实情况。对可能出现的创业者转让、抽逃资金的现象及时做出反应，保证资金得到合理使用。

管理参与权　指优先股股东有权管理公司并参与公司的运营。

优先股股东表决权　优先股股东拥有同普通股相同的表决权，但以下除外：①优先股股东享有选任优先股董事的权利；②目的性条款规定的事由；③法律规定的其他事项。

普通股是公司的基本股，每一股都拥有相同的表决权，并不享有特别权利。优先股在股息分红及剩余财产分配上享有优于普通股的权利，但一般不享有表决权。由于天使投资者本身的特殊性，为保证其在公司的话语权，赋予一定的表决权，有利于避免可能的风险。

董事会席位安排条款　优先股股东有权按照所持股份与普通股股东按

比例享有董事会相对应的席位，或按照协议享有固定席位，并有权自行决定该席位的代表。优先股股东认为该代表有违背或侵犯自己的利益时，可进行更换。

天使投资者一般不参与企业的管理，即使参与经营的，在时间、精力及经验上也难以与创业者相抗衡。为保证天使投资者在公司的控制权，可通过董事会席位人数影响董事会的决策。

监督权条款 优先股股东有权对：①公司董事、高管执行公司职务的行为进行监督，对违反法律法规、公司章程的人员有提出罢免的建议；②对侵犯公司利益的行为，有要求纠正的权利；③对公司资产、财务进行监督的权利。在委托代理关系中，委托人为维护自身利益，应对受托人的行为及公司运营状况进行监督指导。合理的监督并给予适当的指导有利于控制权力的滥用，充分发挥董事、高管的积极性，防止因追逐个人利益而损害公司、投资者的权益。因此，赋予投资者监督权，可有效避免董事、高管的不作为及侵权行为。

观察员条款 持有公司股份X%的，且已持续Y月的股东，可以申请作为观察员参加董事会会议，但没有相应的发言权和表决权，不能参与实质性讨论。观察员可以获得董事会会议的所有资料，并可在会后以书面形式提出正式的建议。董事会应在Z天内以书面形式进行答复。该股东应对所获非公开信息保密，并签署保密协议。

退出权条款 允许投资者在适当的时候以合理的方式退出公司，包括：

股票首次公开发行：当公司以募集新股等方式进入证券市场公开发行股票时，投资者可以收回资金以退出公司；

股权转让　投资者可以在符合法律法规、公司章程规定的合理期限内自由转让符合规定的股份份额。包括股份的回购、股份出售和企业并购三种方式。①股份回购：根据合同规定，在投资X年后，被投资企业无法上市、无法转让或无法达到预期目标的，由企业按照规定的条件回购天使投资者所拥有的股份。②股份出售：由股东或股东各方联络寻找第三方，将公司股份出售，实现投资人退出。③企业并购：由第三方企业完全或部分地兼并或收购被投资企业的股份。

清算或破产　当公司陷入无法协商一致的困境或未来收益不良的情形时，投资者有权单方终止继续投资，并可要求公司进行清算或申请破产。当公司出现经济危机或濒临破产时，投资者认为公司已无法继续生存，无法实现预期目标的，应该尽力收回资金，以达到最小化的损失。赋予投资者退出权，有利于投资者针对公司的运营情况、公司的盈利亏损状况做出选择，避免亏损的扩大。

关于股权变化的反稀释条款　公司应保证投资者的股份份额在任何时候都不得以任何理由被减少，否则对减少投资者股份做出的决定自始无效。

反稀释条款是投资者保护自身利益的重要条款之一，又称为反股权摊薄协议，是指被投资公司在后期的项目融资与定向增发的过程中，投资者为避免自己的股份贬值及份额被过分的稀释而采取的措施。反稀释条款有助于被投资公司以更高的价格进行融资，间接要求创业者应对投资者负

责。同时，随着公司不断强大，持股比例决定了在公司的话语权与控制权。投资者只有避免股权被稀释，才有可能在随后的融资与退出战略中保有主动性与控制性。

优先购买权条款　投资者在其他股东转让股权、公司增资扩股中有以同等条件优先购买的权利。

共同出售条款　创业者转让股份时，投资者有权要求购买者在同等条件下收购其股份。否则，创业者不得转让股份。已经转让的，应属无效。

共同出售权将投资者和创业者的利益绑在一起。当投资者认为创业者转让股份的行为会对公司的经营管理及竞争优势产生不良影响时，或者可能导致公司清算甚至破产时，投资者有权决定是否与创业者共同出售股份，以控制创业者的转让行为。因为天使投资的公司一般由创业者运营，创业者对公司的熟知程度远高于投资者。当公司运营不善时，创业者意图通过转让股份中途退出套取现金，而共同出售条款，有助于促使创业者对公司、对投资者负责任，同时避免投资者因信息不对称而造成损失。

竞业禁止、兼职禁止条款　在劳动关系存续期间及劳动关系终止后X月/年期间内，禁止创业者及董事、高管、控制股东从事与本公司具有竞争的业务，也不得在该类公司任职。因竞业禁止而受到损失的人员，可获得一定的经济补偿。公司的董事、高管，未经董事会和优先股股东的同意，不得在其他公司或经济组织兼职。

竞业禁止条款要求创业者不得在生产同类产品或经营同类业务且具有竞争关系或其他利害关系的单位任职，也不得自己生产和经营同原单位有

竞争关系的同类产品。竞业禁止是诚信原则的体现。在日趋激烈的竞争中，竞业禁止要求创业者必须为被投资公司负责，同时也有利于对商业秘密的保护，防止创业者因被投资公司经营不善而转移资产另设公司。兼职禁止有助于董事、高管全身心投入到公司的运营中。

借贷、担保限制条款　禁止创业者未经投资者的同意，将公司资金借贷给他人或以公司财产为他人提供担保。该条款的设计，有利于投资者的资金能够充分地用在生产经营中，防止创业者与第三人串通欺诈投资者的资金。

自我交易禁止条款　禁止创业者未经投资者同意，与本公司订立合同或进行交易。该条款要求创业者在运营管理公司的过程中，应始终保持公平公正的诚信原则，不得通过自我交易的行为损害公司的利益，侵吞投资者的资金。

由于天使投资人是小股东，一切处于被动状态。在董事会的席位也少，不能控制董事会就意味着对公司没有任何影响力。风险很大一部分来自于信息不对称。因此，投资人有必要与创始人建立详尽的约定，一旦出现风险，有法可依。

公司融资时机成熟吗

如果你只有创意，准备好了商业计划书，你处于种子期融资，可以融到100万～300万元不等的种子期资金，出让不超过10%的股份。如果出让的股份太少，投资人没有动力。如果产品原型已经出来需要资金继续经营，你可以开始天使轮融资，可以融资500万～1000万元不等，可出让10%～20%的股份。如果公司经营已经产生销售，有比较完备的销售数据，你就可以考虑A轮融资。如果销售还是非常小量的，公司又需要资金，你可以做一轮A轮前小金额融资，作为过桥资金。

创业者应该充分了解公司的融资条件是否成熟。企业家或创业者是否已有充足的心理准备接受外来投资者对公司在战略发展方向、控股权、董事会、日常运作等方面的冲击，以及家族或个人企业转变为股份制企业？公司在融资方面的客观条件是否成熟？是否为最佳时机？是否万事俱备，只欠东风？拿到所需资金就可以高速发展了吗？负责融资的专业人员到位了吗？融资的目的为何？业务扩充，需要外来资金？优化股东结构？引入战略投资者？上市前的策略引资？

考虑因素：公司的产品、业务、营收、未来规划、团队建设，公司组织结构及领导班子是否已经到位或已有充分准备，并可能令未来的投资者满意。

财务状况和法律结构均适合融资吗？公司需要重组吗？早期和中期项目大部分都不具备投资条件，都需要重组。由行业专家如VC投资顾问、律师和会计师提供帮助。

项目的包装

项目的包装，是一个说故事的过程。一方面对项目的产业、产品发展、经营现状、未来财务规划及融资需求，做一个清晰、有条理而有说服力的整理，最好有一个比较完整的故事，解释你为何要创立这家公司；另一方面更重要的，是借此机会，有系统的检讨、策划及做必要的重整，使公司能更有效及顺利的发展，并获得外来资本的青睐。项目包装时要关注的问题如下。

·外部环境是否已大不相同，公司的战略方向应否调整？

·公司的核心竞争力在哪里？够专注吗（是否有太多的产品及业务）？

·公司的营运模式应否做相对调整？

·公司的营收机制及财务模式有效吗？

·应否再引入具有互补能力的领导团队？

·对未来的财务预测合理吗？

·未来的三五年，公司要长成什么样的企业？

如何抓住最佳融资机会

投资人可以分为成熟的和不成熟的投资人。许多企业家创立的公司成功上市后开始致力于天使投资。他们做投资是为了回馈社会，是为了情怀和信仰。他们对创业者特别关照和友好，从来不会过于苛求，总是在提供各种帮助。他们只关注创业企业是否迎合了科技趋势，关注创业者的领导力和创新力。如果创业者做得不好，他们也不会计较，这类投资人很适合做天使投资。还有一类投资人属于专业投资人，他们对创业者过于苛求，喜欢与创业者对赌业绩，这种投资人通常不算是好的天使投资人。寻找投资人创业者要关注以下要点。

（1）根据自己企业所处的阶段找适合自己的投资人，关注他们的声誉、增值服务能力、持续投资能力等。

（2）投资价格谈判通常是一件很难的事，是双方互动协商及相互妥协的结果，博弈的最佳结果应该是双赢，只有可能是一个合理及对双方公平的协议，不可能有对单方最好的协议；早期项目双方千万都不必在入资价格上有过多的争论，因为一切都在发生变化。

（3）融资以成功为基准，不必在价格问题上赌气或感情用事。谈判是为了成功融资，关注企业未来发展，成功融资是未来伙伴关系的开始，是未来坦诚合作的基础。

（4）要及时抓住融资机会。投资公司对某些领域有极深刻的了解，也看过甚多同性质的公司，有诸多的行业资源，未来可以给企业提供增值

服务，故在某种程度上，你与谈判对手已经形成了战略伙伴关系，应当尽快成交，不必在谈判价格问题上过多纠结，而错过最佳融资窗口期，因为一个时期的投资人总是面对不同的投资机会，他们的选择太多了，机不可失，失不再来。这样的悲惨案例不胜枚举。当投资人认可你的项目时，尽量多拿钱，因为世事多变幻，天有不测之风云。许多产业波动很大，过一段时间可能你所在的行业融资窗口就会彻底关闭了。

如何向投资人推销项目

创始人应该掌握创新型企业“融资技巧1、2、3准则”：

·1页纸的项目亮点或执行概要（PPT文档）；

·20页的详尽报告，必须在20分钟内播放完毕；

·30分钟的洽谈和讨论时间。

聚焦重点，少而精，大家都很忙，不要让投资人读长篇大论。对于创业者来说，创业就是推销，会推销就会成功，这是基本原则。

许多企业融资喜欢准备很长的商业计划书，足足100页。由于投资人都很忙，对于新项目，只愿意先做简单的了解，如果属于自己感兴趣的领域，可以再看项目科研报告的细节，进而约时间交流细谈。因此，融资企业要善于抓住短平快的机会，三言两语就说清楚，简单陈述行业、产品、技术、商业模式、经营现状、行业地位和竞争对手状况、未来发展战略、融资计划、愿意出让的股份比例等。

1页纸的项目执行概要，简明地向投资人全面展示企业的价值及投资亮点，其唯一目的，在于吸引投资人的兴趣，并争取投资人邀请你进一步见面。简言之，项目执行概要对投资人的功能与应聘工作时的简历一样，在争取面试机会。

如果获得见面约谈机会，就用PPT播出一个简短的商业计划书，必须控制在20页以内，并且能在20分钟之内播完，不应涉及太多运营及财务细

节。商业计划书是一个行动纲领，也是一部活的公司发展文献，反映行业状况、外在经营环境、公司发展现状及对未来的规划。一份好的商业计划书在达到融资目的后，也应是一份能顺利据以实施的操作计划。

最后要留有30分钟左右的讨论时间。投资人会针对项目的行业、商业模式、团队、财务模型及发展战略提出许多问题，创始人及团队成员应该分工回答。他们会提出各种质疑，创始人应该有心理准备。

创业企业引入了创业投资等同于引进了一个“智囊团队”加上“资金团队”。最重要的还是与最适合你的投资人或与能给你带来最大价值或社会各界资源的品牌投资人合作，起到“贴标签作用”。企业有创业资本的进入可迅速提升企业的价值，上市后即获得社会各界的增值资源，为企业进入国内和国际市场铺路，最终成为伟大企业。

企业的不同阶段需要不同的投资者，如图7-1所示。

投资人对企业处于不同阶段所期望的回报要求也不一样，如表7-1所示。

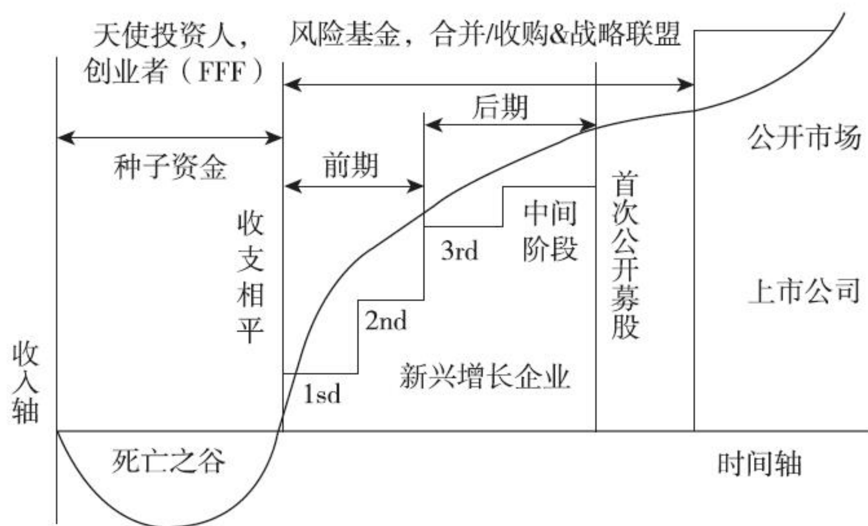


图7-1　不同阶段所需投资者

表7-1　美国投资人要求年回报率的统计

投资阶段	要求年回报率（%）	投资阶段	要求年回报率（%）
种子期	50～70	第三期	35～50
第一期	40～60	第四期	30～40
第二期	35～50	IPO	25～35

融资估值：你的公司值多少钱

融资估值的方法很多，主要有以下几种方法。

1.企业融资估值方法

（1）市盈率倍数回报法

风险投资估值运用投资回报倍数，比如早期投资项目VC回报要求是10倍，中后期投资的回报要求是3～5倍。为什么早期公司要求10倍？标准的风险投资组合如下（10个投资项目）：4个失败、2个打平或略有盈亏、3个2～5倍回报、1个8～10倍回报。风险投资要求在成功的公司上赚到10倍来弥补其他失败投资。

（2）P/E倍数及可比公司法：目标公司与可比公司

挑选与目标公司同行业可比或可参照的上市公司，以其主要财务比率，比如P/E（市盈率或倍数法）和P/S（市销率），作为市场价格乘数来推断目标公司的价值。P/E倍数法是比较常见的估值工具，投资人投资一个公司的未来，对公司未来的经营能力给出目前的价格，用P/E倍数法估值就是：

公司价值＝预测市盈率×公司未来12个月利润

公司未来12个月的利润可以通过公司的财务预测进行估算。

预测市盈率是历史市盈率的一个折扣。如创业板某个行业的平均历史

市盈率是40倍，那么预测市盈率大概是30倍左右。对于同行业、同等规模的非上市公司，参考的预测市盈率需要再打个折扣，大概是15～20倍。对于同行业且规模较小的早期企业，参考的预测市盈率需要再打个折扣，就成了7～10倍了。

（3）可比交易法

挑选与初创公司同行业、在估值前一段合适时期被投资、并购的公司，基于融资或并购交易的定价依据作为参考，从中获取有用的财务或非财务数据，求出一些相应的融资价格指数，据此评估目标公司。

比如A公司刚刚获得融资，B公司在业务领域与A公司相同，经营规模上（比如收入）比A公司大一倍，那么投资人对B公司的估值应该是对A公司的估值的一倍左右。比如分众传媒在并购框架传媒和聚众传媒的时候，一方面以分众的市场参数作为依据；另一方面，框架的估值也可以作为聚众估值的依据。

（4）现金流折现法（收益折现法）

通过预测公司未来的收益或自由现金流，对公司未来收益进行折现，加总算出现在的价值，公司价值即为未来现金流的价值。折现率是处理预测风险的最有效的方法，早期公司的预测现金流有着不确定性，其贴现率比成熟公司的贴现率要高很多，种子期公司的贴现率是50%～100%，早期公司为40%～60%，扩张期公司为30%～50%，成熟期公司则为10%～25%。

这种方法比较适用于较为成熟、偏后期的私有公司或上市公司，比如

凯雷收购徐工集团就是采用这种估值方法。

（5）资产法

资产法是假设一个谨慎的投资者不会支付超过与目标公司同样效用的资产的收购成本。比如中海油竞购尤尼科，根据其石油储量对公司进行估值。

2.投资前与投资后（pre-money & post-money）概念

假设某投资机构投资了一个早期公司。4年后，该公司以1亿美元上市或被并购，并且期间没有后继多次融资。根据10倍回报来计算，该VC对公司的投资后估值（post-money valuation）就是1000万美元。如果公司当前的融资额是200万美元，并预留了100万美元的期权，VC对公司的投资前估值（pre-money valuation）就是700万美元。投资机构对初创公司的估值的经验范围是100万~2000万美元，通常早期公司第一轮融资金额是50万~1000万美元。在这个区间的融资估值最容易达成投资交易。

3.员工期权池在投资前估值中的设置问题

投资人给被投资企业一个投资前的估值：投资人股份＝投资额/投资后估值。

企业投资后估值5000万元人民币，投资人投1000万元，投资人的股份就是20%，公司投资前的估值理论上应该是4000万元。如果投资人要求企业拿出10%左右的股份作为期权，相应的价值是500万元左右，那么投资前的实际估值变成了3500万元，因为：3500万实际估值＋500万期权＋

1000万现金投资 = 5000万投资后价值。企业家的剩余股份只有70%。

如果把期权放在投资前估值中，投资人可以得到以下收益。

（1）期权仅仅稀释原始股东。如果期权池是在投资后估值中，将会等比例稀释所有股东。

（2）期权池占投资前估值的份额比想象要大。看起来比实际小，是因为它把投资后估值的比例，应用到投资前估值中了。

（3）如果你在下一轮融资之前出售公司，所有没有发行的和没有颁发的期权将会被取消。这种反向稀释让所有股东等比例受益。尽管是原始股东在首次融资时支付了对价，企业家的部分投资前价值却落入了投资人的腰包中。

在此问题上，融资企业不必与投资人过多纠结。风险投资行业都是要求员工期权在投资前安排妥当，这个成本不能让投资人与创业企业联合承担。企业家应当尽量根据公司未来的人才引进和激励规划，确定较小的期权池。

4.融资的估值倍数与对赌条款

投资人给公司估值用P/E倍数的方法，投资后估值8～10倍，价格定高了，投资人要签订以下条款内容。

（1）对赌条款（ratchet terms）：企业业绩不达标就必须与投资人调整股权或者进行现金补偿。

（2）回购条款三年不能上市要求创业者回购投资人股票。

（3）反稀释条款：在企业进行下一轮融资时，前一轮的投资人要求获得优先认购权，以避免自己的股份被重大稀释，希望在未来的融资过程中获得低价补偿机会。

在协议中设定对赌条款对企业的损害巨大，很可能导致企业家出局。在创业企业与投资人谈投资协议时，如果创业企业要价过高，许多投资人很可能要求在投资协议中加上对赌条款。投资人会要求在一定期限内达到一定的业绩指标，如果创业者没有达标，投资人就会要求与创业者调整股权比例或者现金补偿。如在蒙牛乳业、永乐电器、太子奶几个案例中，投资人都与企业家签订了业绩对赌协议。蒙牛的投资人与牛根生约定每年的业绩必须增长50%，后来业绩不达标，差一点被投资人低价折兑股份，好在中粮集团出资全面收购，避免了一场灾难。俏江南与鼎辉投资签订投资协议时设定了上市期限，结果俏江南在约定期限内没有上市，鼎辉投资要求企业创始人回购投资人的股份，但是创始人拿不出那么多现金回购投资人的股份，鼎辉投资不得不将俏江南的股份卖给了一家欧洲的私募股权基金，新的投资人进入俏江南以后开始查账，发现了许多重大违规事实，于是在香港法院对创始人提起了诉讼，最终创始人被迫净身出局。

融资估值合理：避开高开低走陷阱

2006年，中国的风险投资刚刚起步。2006～2013年，我为100多家机构提供风投法律顾问服务，其中包括几十家国内外知名风险投资机构，例如红杉资本、软银赛富基金、IDG、SIG、九鼎投资等。我非常荣幸与他们一同奔走于全国各个城市，参与项目尽职调查和投后管理，有幸在背后秘密获取了一些十分宝贵的投资经验。我非常感激红杉资本（中国）基金的前合伙人张帆和现任创始合伙人沈南鹏，我一边为他们提供法律顾问服务，一边还给他们推荐投资项目，从他们那里了解了一些科技投资技巧。我后来还成功为红杉资本和SIG推荐了几个投资项目。也因为我的一些小小贡献，2008年我有幸被邀请成为红杉资本（中国）基金的个人有限合伙人。红杉资本（中国）基金一般不邀请个人参与，投资人都是美国的大学校友、基金会机构投资者。那一次因为我担任了红杉资本（中国）基金的法律顾问，因此幸往红杉资本（中国）基金投入了一点小钱。我与十多位中国投资界和企业家大咖一同进入了红杉资本（中国）基金，而且这笔投资是免2%的管理费和20%的管理团队分成的，这是针对红杉资本（中国）基金的“亲朋好友”的特殊待遇。也因为如此，我对投资项目的结果了如指掌。在这里我要着重提醒创业者的是：切记过高估值、避开高开低走陷阱。绝大部分项目的死亡不是饿死的，而是撑死的。创业者融资的轮次多，钱也太多，导致企业估值持续虚高，业绩不佳需要继续融资，结果后续投资人因为估值过高而无法进入，最终无人接盘，公司死亡。

企业的价值在哪里？投资回报率、可持续盈利、可以扩张、赚大钱、基础有多扎实、有天花板或瓶颈吗？回报＝利润/股东利益＝利润/销售。

投资人会考虑企业是否物美价廉，定价策略合适吗？太高估值会吓走所有投资人，也可能给自己设置陷阱。融资谈判时对财务指标的预测强调“保守的估计”，这样容易给投资人留下好的印象，否则，过于乐观的财务数据就像吹牛。关于财务预测，关键的财务指标限制在一年内，最多预测1.5～2年，三个月后可以调整预测。

许多创业者给投资人开出了估值天价，不愿意以较低估值让有资源的投资人进入，结果融资迟迟不能完成。资金不到位，公司死亡。还有另一种“结构性融资僵局”情况，由于国内钱太多，优质项目稀缺，导致估值虚高的项目也有投资机构竞相投资。财务投资人钱多，不反对高估值投资一家公司，投完以后睡觉去了，无法提供任何增值资源。没错，早期创业项目最需要的是资金。然而，早期项目更需要客户资源和人才。因此，早期创业者一定要以较低的估值将最宝贵的急需的行业战略资源引入公司。许多早期项目没有拉入最宝贵的资源投资人，企业的业务发展缓慢，甚至停滞不前。前轮资金烧完了需要下轮融资，前一轮投资人希望下一轮融资的价格比前一轮更高，然而，公司的业绩并未增长，甚至出现下滑。下轮投资人无法接盘，出现“结构性融资僵局”，最终导致公司死亡。

通常所有的创业者都缺乏行业资源，创业者一定要了解自己最需要什么资源，早期融资一定要让有资源的“聪明资金”（smart money）进入公司。通过它们获得各种行业的宝贵资源，公司价值会不断攀升，为下一轮高估值融资做好准备。早期融资要学会“吃小亏、占大便宜”。上一轮融资的低估值心理差价会在下一轮高估值融资中彻底找回，而且公司能够保证生存发展，否则就会被融资僵局害死。此类悲惨不幸案例太多太多了。

企业要了解投资人哪些信息

风险投资家酷爱投资高成长、高科技领域中的明星企业。创新企业家要记住，能否吸引风险投资取决于是否选对了行业。风险投资家投资的是技术、创意和优秀的人才。他们要看企业是否处于有重大市场和机会的高资本溢价行业。

20世纪80年代，美国20%的风投进入了能源行业。1999年，有大约60%的风投进入了信息技术行业，主要是TMT；大约10%的风投进入了生命科学和医药公司。

风投在寻找对某行业可能产生颠覆性的发明或创新技术，而不是持续或连续性的发明创新。其实，创新机会是无处不在的，因为大型企业是风险规避型的，不愿冒险，而中小型企业可以去尝试新技术，它们的精力更旺盛，机制更灵活，企业家投入的精力更多，当然创造的价值也更多。风险投资家将科技创新与资本市场进行充分的对接，将高科技推向产业化。他们是高科技的产业化推手，实现科技、金融与市场的完美结合。风险投资寻找市场泡沫并在市场泡沫顶峰时期迅速退出。他们把投行业比作博彩，即投多个企业，期望其中一两家公司中头彩，有很多时候也都看走眼了。一个高效的风投专家应当交给企业真正的作战经验，他们过去创办过公司，而且取得过成功，具备丰富的行业经验。企业家应当能够自立，并不指望风投专家给予所有的帮助。在融资管理中，企业要注意如下事项。

（1）注意风投机构的团队经验与品牌。

（2）寻找成交机会最大的交易报价与估值。估值过高吓走所有投资人，还会给企业造成不必要的压力。要了解投资人的回报要求。

（3）对风投机构要做适当的尽调，要考虑的因素：

风投机构能否与企业同甘共苦？

它们等得起吗？基金期限几年？

公司治理方面能给予支持吗？

它们能带来哪些增值资源？

评估一下他的社会关系网络

（4）寻找能够为你在多方面形成优势及资源互补的投资机构，对企业最为有利。

（5）寻求风投机构实际运营的企业的成功经验。

寻找你的超级天使：点石成金

普通天使人通常出资额较少，不参与企业的管理，也不给予任何增值服务或者任何社会资源，只是被动参与投资的天使投资人。我们将这种天使投资人描述为休眠投资人，而超级天使是指那些已经投资了许多早期企业，并且获得了巨大成功的天使投资人。他们的社会资源和行业资源极为丰富。他们的钱是具有很高附加值的，我们把这种天使资金描述为“很聪明的钱”。早期创业者除了需要原始资本以外，更需要多种增值资源，否则企业很容易失败。例如，硅谷的罗恩·康威就是硅谷最杰出的超级天使之一。他是谷歌、Facebook、推特、Zynga、领英、Groupon和其他700多家公司的天使投资人，取得了令人震撼的成就。自1994年开始，罗恩便开始从事天使投资，平均每周投资两家新公司。他的公司SV Angel吸引了很多高净值人士将钱交给他管理，专门投资天使项目。他的天使基金规模通常都很小，每个项目的投资金额也都很小，但是投的数量多，这样可以将风险分散。因为，没有任何人知道哪个公司会最后胜出。大家都认为将要赚大钱的公司不一定成功，那些不受人关注的行业或者模式反而赚了大钱，有偶然性和边缘化。

天使投资人会占有被投资企业20%～50%不等的股份，在随后的多轮融资过程中稀释股权。他们会长期培育他们看好的企业，并给予很多的增值服务。他们已经在资本市场获取了巨额回报，他们用自有资金投资，愿意与创业者长期维持互动合作的关系，知道最佳推出时机。他们没有将资金还给有限合伙人的压力，他们关注成功率，这种投资人被称为超级天使。罗恩就是超级天使投资人，如果某个企业获得了像罗恩一类的超级天

使的资金，这就是一个升值的信号，然后所有的后续融资都会很顺利，在短期内完成。超级天使投资了一个企业，即刻会给该企业带来巨大的附加价值。

在中国的北京、上海、广州、杭州、深圳等城市也有这种超级天使。许多天使投资人都与所在地区的加速器和孵化器建立了紧密合作关系。孵化器给企业家提供办公场所，提供创业培训。天使投资人愿意从孵化器里挑选企业作为投资目标。因此，能够进入孵化器的创业企业比较容易获得天使投资。优秀的孵化器容易吸引各类社会增殖资源，它就是一个创业生态系统。我高度鼓励早期创业者进入孵化器或者加速器，这样可以大大地提高创业成功概率。像硅谷的YC和TechStars都是美国创业者最想进入的孵化器，因为这两个孵化器的资源相当丰富，培育了许多明星企业，例如优步、Airbnb、Dropbox等。因此，我建议早期创业者在融天使期资金的时候，要关注你的投资人能为你提供什么增值资源。你不妨问一个问题：请告诉我为什么要拿你的钱好吗？因为聪明的钱就是超级天使资金。

种子期和天使期的募资与估值

种子期和天使期的融资主要注重除了资金以外的必备资源，尤其在科技创业领域，用户行业资源起到关键性作用。通常创业者拥有技术和创业勇气以外，其他所有必备资源可能都严重匮乏。如果投资人不帮助创业者融入这些资源，这家创业公司就可能失败。然而，许多创业者获得了种子和天使资金，却没有获得必备的行业资源。投资人仅仅是财务投资人，缺乏必备的行业资源。结果当资金花完了开始下轮融资时，必备资源还是没有进入公司，公司的估值却节节攀升。最终公司缺乏资源，业绩不佳却估值居高不下，下一轮融资不到位，导致公司倒闭，这种现象比比皆是。因此，我建议创业公司的种子和天使轮融资要合理，优先让拥有行业资源的投资人以适当的低估值先行进入，所需资源随后对接，公司价值开始上升，低开高走。

种子期的项目估值是无法确定的。但是在美国硅谷、以色列硅溪或者国内的中关村有一个惯例，无论你的企业未来可能做多大，你的种子期和天使期资金都是小额度的，包括优步、Facebook、滴滴打车、苹果公司等所有初创企业。最初美国和以色列的创业者拿到的种子资金只有5万～10万美元，国内的创业者可以拿到50万～100万元人民币，出让5%～10%的股份。在种子期，创始人千万不能出让过多股份，因为后年还有大天使、天使轮、A轮、B轮，甚至C轮和D轮。你必须留有足够的股份被后续投资人稀释。如果在种子期和天使期就让出去25%～35%的股份，后续投资人基本上就不会进来了。因为经过多轮融资以后，给创始人留下的股份已经太少，团队可能不会尽力，也不会稳定，还可能会被竞争对手挖走，或者

出去自己独立门户。我过去看了很多不错的创意，因为股份结构不合理，我都没有投资。早期的创业者都处于谈判弱势，一些投资中介和天使投资人处于强势地位，占了创业者很多的股份，以为自己占了便宜，其实是把公司的价值降低了。早期公司的股份结构设计要非常小心谨慎，否则公司的价值大打折扣。

天使期估值过高等于自杀。必须保证每一轮融资都比前一轮高。如何才能最到呢？早期项目种子基金主要用于建立项目基础模型、组建团队、完善基础创意。由于你的投资计划只是一个未经证实的创意或者技术，一开始就想融到大资金是完全不现实的，要低开慢慢高走。早期项目的种子期和天使期都不宜估值过高，否则在A轮融资时会很被动。如果公司发展不顺利，不如预期，A轮融到了资金，但是估值不高，甚至几乎没有升值，公司估值就缩水了。创业者对种子期和天使投资人不好交代，可能会被要求增加股票补偿。因此，为了皆大欢喜，早期的种子期和天使期的估值价格控制在2000万～5000万元人民币，使用期限在一年之内。种子期资金试使用期一般在3～5个月。天使期资金可以使用10个月左右。一年左右早期项目的前景便开始明朗化了。早期最好根据需要来定金额，早期你需要多少钱启动就融资多少钱，钱不能太少也不能过多，要平衡考虑，恰到好处，计划周全。

寻找天使智囊团

种子期和天使期的投资人是为你播撒阳光和雨露的人，创业者千万不要辜负他们的期望。他们的人脉很广，社会资源丰富。他们对企业的运营可以提供诸多的增值服务。在这个阶段，最好能够获得天使团的投资，一个天使团能够提供的资源远远比一个两个投资人多。早期项目最需要的是天使资金和社会各界的增值资源，而且，天使投资投资人都愿意抱团投资，投的数量多，每个人投的份额少，提高成功概率。投的项目越少风险越大。

目前中国的天使团已经不少。大部分集中在北京、上海、深圳、杭州、广州等城市。近期云研社科技与其他几个投资机构联合发起成立了一个Sigma天使会。这只是一个天使投资人与创业者的移动社交互动平台。我们每个月都会举办多次Sigma天使晚宴，每次邀请几个创业者来路演项目。一边用餐一边推介早期项目，每次都有十多位天使投资人参与，非常受欢迎。这个运作模式计划在全国开展，一切都在移动中完成，不需要固定场所。任何带路演设备的餐馆都可以聚集天使投资人和创业者。每天晚上都可以推介早期项目，天使投资人也建立了互动协作关系，联合推介项目、联合看项目、联合把控风险、联合募集下一轮资金、联合推动推出。天使投资人与创业者都喜欢这个运作模式，各取所需，皆大欢喜。

天使投资人携手推介项目，项目数量多就可能找到好项目。天使团可以设立一个松散型投委会，推举一名领投人，让他来组织项目尽职调查，律师和会计师费用大家分摊。一旦大家觉得某个项目可以投资，就设立一

个天使入资持股平台公司，通常为有限合伙企业。大家都对这个有限合伙企业主体认购股份并且注资，根据不同的入资金额来确定每个人在持股公司的股份。

不管创业者缺不缺钱，都要注重与天使投资群体建立社交关系，因为你可能在某个时候获得了某个创意，像创立公司。如果你早就认识这些人，你的融资就变得容易了。天使投资人喜欢投资人他们认识或者了解的人。因为，早期项目看不到别的，只能看人。

组建创业导师和顾问团

如果你是首次创业，你必须有一个创业导师。该创业导师必须有成功的创业经验，是一个成功创业者或者专业人士。他们可以让你少走弯路，快速成功，否则你失败的可能性是99%。你必须寻找创业导师、组建顾问团，这对早期企业至关重要，知名创业导师和创业顾问的人脉如山。如果你将他们的名字放在你的商业计划书中或者网站上，可以增加你的信用程度。最好能让这些知名创业导师或者创业顾问投一点资金进入创业企业。如果你在对外融资时说到某某也在公司里投资了呢，那将会给企业增加很多的价值。这些创业导师通常都是已经成功创业的企业家、律师、会计师、投资顾问、证券公司投行部和IT专业人士、教授等。平时创业者要注意结交这些专业人士。在你募集资金之前，如果你能够说服这些专业人士，你就成功了一大半。他们可以帮你完善一切关键要素。

项目的展示、推介与路演技巧

项目的展示与推介是最简单的也是最难的工作，绝大部分创业者都做不好。没有任何投资人愿意一开始就去看你的完整版商业计划书，因此你必须准备一份两业主的执行概要和大约20页以内的项目亮点推介。两页纸的快速导入篇可以迅速抓住投资人的注意力。这两页纸的快速导入就是一份提纲，必须围绕以下主题展开。

（1）我们是谁？

我们要干什么？最好加上一句企业的行业或者产品定为口号。

（2）你提供的产品或服务解决了什么问题？

现有市场或者目前的产品存在什么重大缺陷、抱怨与痛点？你解决了市场上的哪个关键性问题？你做的产品真的是消费者跳起来要的东西吗？

（3）商业模式是什么？

用了什么技术？有专利或者技术诀窍吗？

（4）竞争状况。

该行业在国内外的竞争现状是什么样的？还有谁在做？做得怎么样？如何应对竞争？我们如何快速迭代？BAT会进入该行业吗？如果他们进入，我能怎么办？

（5）管理团队。

我的团队成员有哪些人？他们的过往业绩如何？他们能够将预想的产品做出来吗？

（6）财务模型。

你的新创企业的盈利预测对投资人十分重要，可以展示你对市场的信心与判断，也是投资人的一个判断依据，虽然数据不一定完备。

（7）融资金额。

你需要多少钱？出让多少股份？

（8）投资人退出计划。

你计划被并购还是直接上市？投资周期多长？这些都是投资人关注的问题。

项目陈述一定要简明扼要。我参加过太多的创业大赛和项目路演。路演时间通常只有5分钟，或者10分钟。绝大部分创业者都讲不完，落入了琐碎陈述的陷阱。讲了过多的细节，却没有将以上关键问题向投资人陈述，效果很不理想，错过了一个将投资人快速导入项目关键点的机会，浪费了时间和资源。

以上的项目概要必须学会在30～60秒之内讲完。如果有人进一步感兴趣，你可以用5分钟讲完。如果你遇上了进一步的10～20分钟的项目推介机会，你就抓住机会用70%的时间讲完，剩余的30%的时间留给投资人提问。

据统计，听者的高度注意力通常很难超过8分钟，因此，你要争取在8分钟将重要部分讲完，留出时间让听者消化与反馈。许多项目演示就是在强力灌输，讲得越长越多，你的演示越失败。因为，超时以后大家开始烦躁，已经无法集中注意力听，你只是在自言自语罢了。项目推介是一门艺术，你必须学会，能说会道才会赢。

投资人喜欢看什么、听什么

千言万语不如一张图，一百张图不如一个视屏。用视屏展示项目效果最好。做视屏的成本很低，也容易播放。我们投资了几个美国硅谷和以色列的项目，许多项目都有视屏。效果大不一样，直观快速地将投资人导入项目的模拟情境中。

在投资人眼里，优秀的创业者应该具备以下条件和特征。

（1）风险投资就是投资了这个人，他的领导力和创造力至关重要。近期国内许多投资机构投资了一些中学毕业生或者大学辍学生的互联网创业项目，全军覆没。没有人天生就会创业，必须在大学接受过适当的教育，对事物具备一定的常识和判断力，有道德边界和法制意识，同时了解世界究竟是如何运转的。

（2）创业者应当受过良好教育，足够激情，不惧怕失败。善于随机应变，家里穷一点更好，善于艰苦奋斗，创业更有动力，诚信正直，连续创业者加分，专业知识丰富，懂技术，专注投入，情绪控制良好，有远见，具备很强的领导力和运营能力。

许多投资人会认为，具备以上条件的创业者是一定会成功的。我既然投资了这个人，无论他去做什么都无所谓，他总会做出成就来。对早期项目，看不清别的什么，只能从这些要素去判断，去赌他的未来成功。

（3）创业者应该了解一下天使投资人对项目推介的看法。投资人的业内推荐很重要，那个人的眼光可以给项目加分或减分；创始人会陈述故

事，而且数字准确，简单明了，能说会道。尤其在谈到面对行业竞争的问题上，回答问题要体现智慧和坦诚。例如，在一次项目路演中，一位投资人问道：如果强大的竞争对手例如BAT进入你的行业，你如何应对？创业者回答说，我们的技术是最棒的，无人能够超越。这种回答是不合适的，因为任何技术都会被超越。你的回答应该这样：我不担心BAT介入这个行业，因为我做的是细分垂直行业。大公司难以创新，它们不会随意介入这样的细分行业，与他们的总体发展战略不符，它们需要维护公司市值，将手头的业务做精做大，管理好市值，针对细分行业的业务，它们看到了谁做得好就会来收购。大公司多半靠并购来实现创新和市值管理。但是不排除BAT的高管也看到这个商机，跳出大公司出来创业，与我们展开竞争。他们才是我们真正的潜在竞争对手。任何技术都会迭代，或者被超越，但是我们起步早，如果我们融资成功，我们会快速推进，不好的我们马上改进，好的产品也会快速迭代，或者将单一商业模式转化为多面模型，快速占领相关市场，永远领先于竞争对手一年到两年，成为垂直行业第一，这就够了。未来就有很多的不确定性，我们不怕。三年以后我们的业务规模已经足够大，要赛过我们可不那么容易了，到时候天使投资人可以考虑阶段性部分退出，收回本金，继续支持我们直到上市或者被并购。这是投资人最喜欢听的回答。

了解投资人挑选企业的标准

（1）行业格局：属于前沿科技行业吗？受经济周期影响吗？市场化程度怎样？竞争状况？市场的总需求规模有多大？大行业还是细分行业？高毛利？高增长？不同行业毛利差异很大。女怕嫁错郎，企业怕入错行。

（2）行业地位：如果是成熟企业，公司行业排名多少？进行行业地位分析。毛利率和净利情况怎么样？关注其他要素：资产负债率、存货周期、应收账款周转率。

（3）理想行业：细分行业前理论。如果是大行业，排在前5名的企业可以关注，如果是细分行业，只能关注排列在前1或前2名的企业。

（4）商业模式：一分钟能说清吗？两页纸能介绍清楚吗？是产品还是服务？清晰简单的就是好的。业务运营系统完整吗？

1）定量分析：收入、成本现金流结构分析。

2）定性分析：核心竞争力？有行业壁垒吗？成长空间多大？

3）投资人偏好：该商业模式已有成功案例，高壁垒。

（5）财务模型：现金流从哪里来？盈利模式独立吗？必须进行可验证的定性分析和定量分析：

1）定量分析：较为详细的收入、成本、费用数据、未来收入预测及资金使用计划，加上充分的历史数据支持，未来3年有怎样的增长？

2）定性分析：下游分析（新老客户收入增长）、上游分析（原材料、设备、劳动力）、重要的周边因素（如税负等，连锁店子公司独立纳税还是分公司统一纳税）。

3）投资人偏好：财务模型的可验性详细推断。

（6）股东结构及管理层：关注企业创始人及管理团队：

1）通过交流访谈：核心决策（老板）及股东结构，核心团队互补性，主要业务一线负责人即中层干部。

2）关注要点：创始人的个人完整性竞争力要素：自控能力、学习能力、领导力、创新思维能力、经营理念、诚信与宽容度、社会责任感等。关注管理团队：长期目标、价值观一致性，专业技能经验能否支持未来发展？

3）投资人偏好：综合评分超过70分以上。

（7）投资价格：好公司价格太高就是不好的公司。统计所有可比公司交易水平（市盈率、市净率）。根据可比公司的比较确定价值区间，议价折扣：IPO典型折扣：10%～30%；私募投资折扣：30%～60%。

如何与投资人谈判

要做好充分的准备。好的谈判结果来自充分的准备。工作再忙也要请创业导师或者行业顾问来帮助辅导，关于估值问题、投后管理问题、董事会的设置问题等。你的谈判对你的未来至关重要，第一次没有谈好，没有给投资人留下好的印象，与其他投资人谈判将是一个重大的负面效应，因为投资界是个很小的圈子，大家经常会在一起聚会，交流经验。全国的甚至全球的投资人都会在一个社交圈里，甚至在一个微信群里。如果谈判过程没有给投资人留下良好印象，你的行为将会影响你的募资，你可能会处处碰壁。这种事情经常发生，我就遇到过多次了。

创业者不能夸大自己的项目魅力，要相对实在、保守。同时也不必过度强调保密协议的重要性，投资人不必窃取你的商业机密，要保持轻松愉快的合作关系。但是谈判过程要保密，最好不要透露你在与其他风投接触。投资人通常愿意与其他投资能人联合投资。如果你被问及此类问题，你也不要夸大其他投资人给予你的投资条件和进展，就事论事就可以了。等待时机成熟的时候，再透露其他投资人的名字。因为墙外有耳，消息会传播得很快，如果你与三个以上的投资人都谈判失败，可能你要小心了，你的项目可能成为地雷项目了，其他投资人可能会很谨慎。

通常在估值问题上，创业者会与投资人来回多次。许多创业者面对许多投资人在争取投资入股，会飘飘然，出价很高，结果吓跑了所有投资人。估值高面临的压力也大，不必给自己设立与投资人的沟通障碍。许多在过去以过高估值投资入股的企业，后来都死掉了。因为你卖高价，投资

人就会与你对赌或者设立业绩保证。当市场出现波动意外时，创业者可能就被踢出去了，这就是所谓的创始人出局。许多公司最后走向了法律诉讼和清算。作为律师，我过去介入了太多这样的案例了。

董事会席位设置

创业者与投资人的谈判要点主要集中在估值和控制权上。许多创业者与投资人关系不和，最后搞得两败俱伤，甚至创始人出局，都是因为控制权问题。能与投资人搞好关系的创业者才是一个真正的老板。如何才能搞好与投资者的关系呢？那就是建立良好的公司治理规则，经营与管理的透明合规是总体原则。许多矛盾其实是在董事会的设置上就埋下了不良基因。

绝大部分投资人都会要求进入董事会，希望自己投资的公司能够得到控制。因此董事会席位的设置至关重要。在公司创立之初，只有5个董事会席位。可是经过三四轮融资后，大笔资金进入了公司。董事会席位会增加至7个、9个甚至是11个席位。公司出现了一个的庞大的董事会，创始人可能拥有一个董事会席位，也可能出局了。董事会人数过多，七八个创投机构的意见永远无法达成一致，经营效率低下。为了防止创始人出局，又有一个高效运营的董事会，在公司成立的第一天就要聪明地设计董事会架构。

必须记住：公司章程是由创始人制定的。董事会人数越少对创始人越有利。还要记住：在制定公司章程的时候，无论公司有多少个董事会席位，创始人必须持有两个席位。如果CEO不是创始人，也必须持有一个席位。再给大家共同认可的独立外部人士留出一个席位。如果你有一个7人董事会，你基本上可以控制局面，防止出局。尽量避免9人或者11人董事会，那将导致低效率，甚至灾难。

董事会与管理层要建立良好的互动关系。董事会向股东大会负责，由CEO领导的管理层向董事会负责。许多创业者不会设置公司组织结构，导致创业失败。如果CEO比较年轻，最好挑选一个经验丰富的资深人士来担任董事长。

许多初创企业一年中从来不开董事会。融资完毕后从来不与投资人交往联系。有效的董事会应该是建立在5名董事会成员每年不超过4次的董事会议的模式之上。CEO要善于高效率召开董事会，最好将重大议题提前通知各位董事，事前有个思想准备，不会出现突发性事件。高管团队最好也参加董事会，以便随时汇报工作进展。董事会成员也已听取高管们对某些问题的看法，也有利于董事会判断公司的经营状况。

一个优秀的创始人是很善于与董事会成员沟通的。每次开会前就已经将问题向各位董事汇报，使得开会效率大大提高。如果CEO与董事会沟通顺畅，公司的运营也会很顺利，有利于投资人成功退出。聪敏的创业者一定会让董事会为你所用，而不是与你形成对立局面。CEO对公司股东负有信托责任，你有义务为股东创造价值。

第8章　科技、艺术与品牌精神

一切科学与艺术之母的女儿——可靠的经验又是正确的理解的源泉。

——达·芬奇

科技与艺术完美融合，科技艺术品会变成像货币一样的公共媒介被迅速疯传，势不可挡。

——李利凯

国家品牌形象与品牌精神

中国企业完全有能力生产许多好的工业和消费产品，质量完全过关，但是绝大部分企业都在做来样加工，都在为欧美企业做产业外包，没有自主品牌，外包企业赚取的利润就像刀片一样薄。全球的中低端制造业的产业链和供应链80%在中国的长三角和珠三角地区。只要欧美企业将订单转移到其他成本更低的国家，中国的外包企业就要饿肚子，产业外包商业模式是一种极其脆弱的经营模式。日本许多高管在中国看到了许多产品，感慨地说，中国企业有许多好的产品，完全可以创造自主品牌，畅销全世界。遗憾的是，他们不知道如何做。希望帮助他们向全球推广具有中国自主品牌的优质产品，日本企业在20世纪70～90年代就成功地完成了这一任务。

大家都知道，制造业是立国之本。事实上中国已经成为世界最大的制造业国家，但并非制造业强的国。中国的制造业品牌形象依然停留在低价格和低品质的基础上。在过去的30年中，中国企业的出口产品只关注产品本身的实用功能，而不够重视产品的品牌形象，也没有机会推出自己的品牌。因为中国制造业的商业模式就是外商、外资、外贸、外包。企业的产出代工生产至今依然占有极为重要的比重，这是一个必须改变的产业格局。中国企业家必须具备自主品牌精神，要积极创立自主的品牌，否则中国的产品永远停留在低品质和低价格的水准之上。

无论是中国的公共政策制定者、品牌行业协会、国际贸易促进协会、企业家还是充满激情的创业者，都要致力于建立强大的国家品牌形象和品

牌精神。例如，具备世界最优品牌形象的高端制造业和先进制造业已经成为德国的国家生存与发展战略，社会各界都在为建立国家品牌形象和品牌精神做出不懈努力。制造业、品质、品牌就是德国的立国之本，这一点在德国是深入人心的价值观和信仰。德国举国上下都在推崇这种文化价值观和理念。

因此，中国的政府、企业以及社会各界都应当为提升中国的国家品牌形象和民族品牌形象做出不懈努力。一个企业的产品销售到国外，这个企业的所属国家就立刻会变成一个符号或者标记在全球的消费者心目中树立一种固定的形象，而且一时难以改变。这是一种第一印象“先入为主”的规律。多伊尔在他的《价值营销》一书中写道：“一个成功的品牌就是一个名字、符号、设计，或是一些能体现产品差异化优势，并使公司可持续发展的元素组合。”因此，一个企业的产品出口到国家市场不仅仅代表了自己，也代表了这个国家。一个企业的产品形象不佳很可能会影响到一个国家的整体形象。

阿盖什·约瑟夫在他的《德国制造：国家品牌战略启示录》一书中指出：“国家形象和声誉就如同世界上的城市和地区一样，其塑造的过程与公司、产品和服务品牌形象的打造异曲同工。任何一个地方都有属于自己的所谓品牌形象，不过，学者和实践者们对如何品牌化各执己见。”中国处于产业大转型初期，每个企业都要关注企业的产品形象、民族的品牌形象和国家的品牌形象。这三种形象一旦被毁掉了，我们就要过上悲惨的生活。

西方各国都相信并且在推广国家品牌化，先通过各类行业协会制定各

类规章制度，对企业产品质量和服务品质进行严格把关，以此提升国家品牌形象来展示自己与其他国家的差别，推动区域经济发展。这项推动工作在制造业、旅游业、出口贸易和投资领域尤为突出。

一个国家应当建立品质和品牌信仰。德国企业家普遍认为，财富的获取应该源于提供高品质的产品和服务，而不是源于投机取巧的行为。财富属于全社会，应该共享。企业员工应该保持积极向上的乐观精神，鼓励企业员工参与社会公益活动。因而，“德国制造”的成功得益于国民文化价值观。这些关键要素和核心价值观创造了民族和国家品牌的影响力，让德国产品在全球热卖。“德国制造”的商标享誉全球。

著名营销专家艾·里斯与劳拉·里斯在他们合著的《品牌22律》一书中写道：“国家的形象十分重要，因为消费者对品牌价值的衡量具有主观性，他们对品牌来源地的印象会增加或者减少品牌的价值。”

德国是一个从二战结束后从废墟上建设起来的国家。还经历了东西德国的分裂与合并。德国的成功是一个世界奇迹。德国的GDP排名欧洲第一、世界第四，是世界第二大出口国，出口额占德国GDP的三分之一，人口却只有8000多万。德国的核心产品包括汽车、机械、化工、电子和光学产品、风力涡轮机、太阳能技术、钢铁、水泥、食品和饮料等，其中70%的产品由德国中小企业生产。

德国的世界级超级明星品牌不胜枚举。全球领先的品牌咨询机构英特布兰德（Interbrand）每年推出“全球最佳品牌100强”榜单。从2009～2011年多次颁发的榜单中，德国品牌占到了11个。我们都有共识，“德国制造”的形象就等同于高品质、可靠性、艺术性和创新性。所有的德国消

费品都有艺术气质，充满设计感。例如德国的高档汽车都像是在移动的艺术品，即实用又美观。乔布斯很迷信德国的工业设计师。德国最著名的设计公司青蛙公司为乔布斯设计了绝大部分产品。因此，苹果的iPhone就是一件科技艺术品。消费者只要看到外观就会产生购买冲动。德国的企业家最善于将科技与艺术进行最完美的融合，这种融合与跨界为德国的中小企业和大企业都赢得了无限的荣誉与商机。德国产品已经变成了一个科学、技术与艺术进行完美融合的标签。乔布斯掌握了这一秘密武器，iPhone产品因此全球热卖疯传。

什么是品牌精神

未来的30年，中国的汽车和消费电子产品一定会畅销全球。关键问题在于，中国企业缺乏品牌意识、品牌精神和品牌智慧。在信息社会和智能移动互联时代，新一轮科技浪潮在冲击所有产业，所有企业都在重新定位，面临重新洗牌，企业无论大小都站在同一条起跑线。这真是难得的历史性机遇。随着所有产业的智能化、数字化、信息化，产业竞争将会更为惨烈。每个行业经过几轮竞争，消费者最终会认准少数几个品牌。例如在智能硬件行业，可穿戴设备、服务型机器人、扫地机器人、消费无人机，等等，同一品类，竞品非常非常多。最终迟早又会陷入价格战陷阱。那么，你的产品如何胜出呢？因此，每个科技创业者都必须抓住历史性机遇，树立有品牌精神和品牌意识。那么，怎么理解品牌精神和品牌意识呢？

2013年我在欧洲参加一次创新论坛，与阿姆斯特丹大学的一位资深创新管理教授讨论品牌创新的话题。我们讨论了制造假货、售卖和消费假货的道德边界问题。我问道，为什么全世界的最优秀品牌绝大部分都产自欧洲呢？教授解释道，除了许多其他历史原因以外，有一个很重要的原因：在欧美国家消费冒牌货的行为会被人视为一种欺骗行为，是不道德的，会被人鄙视和唾弃。我问为什么。他说，如果你喜欢某个品牌的手表，但是嫌贵，你不买就是了，以后努力赚钱再去买，没有人说你不好。可是，如果你买了一块廉价的冒牌手表，以次充好地在他人面前展示，这就是一种欺骗行为，是个人诚信问题，并且还侵犯了品牌所有人的知识产权。因此，在欧美国家，很少有人会去消费冒牌货。由于没有人买，因此就不会

有人制假。这样的生态环境就会鼓励人们去创造自己的品牌。

由此我们推定，品牌精神就是尊重他人的品牌，不消费假货，不卖假货，更不能去制作假货。企业家有自主品牌意识，不模仿，去建立自己的优秀品牌。企业家必须具备这样的品牌精神，要学习掌握建立自主品牌的艺术。建立自主品牌是在建立通向顾客的桥梁，品牌是产品或服务的灵魂和生命，要建立品牌精神和品牌道德规范，消费假货与售卖和制造假货的行为都是可耻的。在移动互联时代，分销商将逐渐出局，市场变得更加扁平化。厂家按需生产和直销将成为趋势，自主品牌将越来越重要。那些既没有品牌精神也没有品牌意识的企业家将很快出局。

由于产品过剩，市场竞争日益剧烈。仅有实用价值的产品对消费者不再具有吸引力。在大竞争时代，所有行业都有娱乐元素，所有行业都是艺术，所有的科技产品应当是科技与艺术的完美结合，所有的消费品必须是拥有情感的艺术品！谁将统治未来？那些懂得商业达尔文主义的企业，那些注重消费者体验和用户至上原则的企业能够竞争胜出。

路甬祥院士曾经在“中国创新设计战略联盟”成立大会上说：“设计是人类一切有目标创新实践活动的先导和准备，也是一切知识技术和创意创造转化为现实生产力和实现价值的关键环节。”创新设计是在拓展产品或服务的高附加值，蕴含着对更加美好未来的梦想和追求，是人类创造力的集成与综合。进入互联网时代，创新设计的价值也在不断拓展。这些价值要素包括：生存价值、应用价值、文化艺术价值、社会价值。创新设计的目标就是赋予产品、服务和整个系统更加卓越的实用功能和充满艺术化的外表。为用户创造更加美好的身心感受。这些价值观体现了设计思维的多元

价值。

创新创业者需要具备创新设计思维。企业需要了解流行文化和当下消费者的需求变化。消费者需要的产品必须充满设计概念：看起来很美、用起来很爽、想起来兴奋。有些设计师甚至追求设计出能让消费者惊叹的产品。

我们要放弃中国过去的低端产品战略，要以创新技术+品牌的策略取胜。西方跨国公司在全球范围内靠经营品牌赚取高附加值利润，而过去30年中国企业在做外包业务，收取低廉的加工费，赚的是经营微利产品的辛苦钱。未来中国企业必须实现产业转型和技术升级，逐渐抛弃低成本发展模式，必须打破西方国家在中高端价值产业链上的垄断，创立世界级的主导品牌，实现可持续发展。

科技创业与艺术的融合

列奥纳多·达·芬奇是意大利“文艺复兴三杰”之一，也是整个欧洲文艺复兴时期完美的代表。他是多才多艺的天才。他是画家、寓言家、雕塑家、发明家、哲学家、音乐家、医学家、生物学家、地理学家、建筑工程师和军事工程师。他广泛钻研自然科学，为了真实感人的艺术形象，他广泛地研究与绘画有关的光学、数学、地质学、生物学等多种学科。他一生始终在为艺术实践和科学探索奋斗，他就是科学与艺术的美好融合的化身。他虽然是500多年以前的人物，人类至今却依然生活在他设计的科技与艺术的王国中，他的文化遗产对世界产生了重大而深远的影响。达·芬奇是科学王国里的王者，是人类智慧的象征，他怀有神灵般的无限理想。他在500多年以前就开始研究直升机、降落伞、机枪、坦克、潜水艇、双层船壳战舰、起重机、纺车、机床、自行车等。他对未来的推测与想象都成了现实。他对大自然的探索精神令人钦佩。他甚至在临终前抱憾心酸地说过：“我一生从未完成一项工作。”

之所以我在这里着重介绍大家都很熟悉的欧洲文艺复兴时期的天才达·芬奇，是因为我希望今天的科技创业者应该以达·芬奇为榜样，将创新作为一种信仰，将科技与艺术美好融合。科技创业的艺术就是打造科技艺术品的智慧。乔布斯的颠覆式创新改变了四个产业，可以说是世界上将科技产品打造成为科技艺术品的第一人。iPhone已经成为智能手机领域中的王牌。科技创业者通常都是技术天才，绝大部人只重视产品的实用功能，不重视产品外形的艺术表现力。很多人会缺乏设计思维，很容易忽略以设计驱动创新的重要性。许多中国企业家都在做贸易或者代工，缺乏品牌精

神。

由设计思维主导的创新创业

在高概念时代，企业家要具备设计思维，要充满想象力，必须懂得概念设计是企业产品的生命线。要和一流的设计师共同创立品牌和公司。优秀的设计师善于发现用户需求，懂得用户体验的微妙之处，懂得流行文化。善于有效整合企业的现有技术，以满足消费者在迅速变化的需求。商业模式和技术解决方案都必须为用户需求让路，了解用户体验和喜好是企业生存竞争的首要责任。目前，在许多欧美国家企业中都设立了一些创新管理特殊岗位，叫首席艺术官（CAO），或者负责创新管理的副总裁（VP of Innovation）。他们的工作就是了解当下的流行文化和未来的创新趋势，透视用户需求和市场的瞬间变化，以应对企业的产品可能超预期过时而丧失竞争力。

创新型企业必须是以设计思维主导的创业企业，完全以客户为中心，对创新技术与产品进行精准定位。例如，Tony是当年苹果公司的iPod产品设计之父，他将iPod的设计理念带入了Nest Labs产品中，产品充满设计感，并且简单易用，用户体验的满意指数达到90%。谷歌公司以32亿美元将其收购。近期，此类由设计思维主导的创新设计企业频频获得全世界的风险资本关注。例如，从华为离职的重量级设计师于2013年组建团队创业，创新产品与当年年底上架2000万套；2014年1月，获得戈壁创投400万美元的首轮投资；2014年3月，新创企业产品销售量达到了5万套，立即获得第二轮投资2000万美元。这体现了设计与资本的充分对接和高额估值，这就是创新设计的价值！因此，创业者要和设计师共同创立创新企业，让新创企业做出充满概念设计和高度同感认知的产品，迅速创造复利

价值！未来的中国全球知名品牌是由中国创新型企业在全球范围内组织最优秀的设计师创造出来的，而不是企业家闭关自守在家里想象出来的。目前的“50后”“60后”“70后”企业家必须大胆启用“80后”和“90后”优秀人才，他们懂得流行文化和时尚，懂得互联网和大数据的能量。否则，你的企业就要被老一代埋葬！因此，狄更斯说得好：“这是最好的时代，也是最坏的时代。”

好名字创造好品牌

想创立一个国际品牌吗？先学会为你的企业和产品取个好名字吧！如果你选中了一个好行业和好产品，你最好先考虑取个好名字，而且产品名字要反应产品的定位。企业名称与品牌产生直接联系，成功的企业从名字开始，伟大的企业都有一个好的名字，好的企业名字容易产生好的品牌，好的名字等于让产品成功了一半。打造创新品牌是一门艺术。

案例一　索尼公司与Sony品牌

1946年盛田昭夫和他的创业伙伴井深大靠借来的527美元，雇来了20名帮手，创立了东京通讯工业株式会社，生产电子产品。他们设计了一种磁带录音机，这种收音机可以放在衬衣口袋里，起初销路很不好。1955年，盛田昭夫带着公司产品去美国和欧洲找销路。到了美国，他看到满街的汽车、宽阔的道路、高楼林立，感到震撼，他又到了德国，参观了奔驰，西门子等公司，再次受到了刺激。后来他又来到了荷兰，参观了飞利浦公司。他惊奇地发现这个文明世界的大企业集团总部，居然设在古镇艾恩德霍枫，这里的文化和生活方式让他欢欣鼓舞。他受到了飞利浦的巨大启发：公司地点不重要，建立一个国际知名品牌至关重要！他觉得企业名称“东京通讯工业株式会社”听起来像个地方的小公司，而该公司生产的产品也一定很土，很难让西方人接受。于是在1958年，他们将这种公司的收音机产品取名为“Sony”，同时将公司名称也改为Sony。他们希望索尼公司的产品卖到全世界，结果Sony牌收音机在日本获得巨大成功。随后，1960年，美国索尼公司正式成立。1960年6月，索尼公司在美国资本市场

发行股票，成为第一家在美国股票市场上市的日本企业。带有“SONY”商标的收音机、电视机、录像机充斥了美国市场。

案例二　IBM：从“计算制表记录公司”到“国际商业机器公司”

在1925年公司创立之初，现在的IBM公司当初叫计算制表记录公司，比东京通讯工业株式会社还要土；产品更土：主要生产卖猪肉的电子磅秤，合作伙伴顾客主要是虎背熊腰的屠夫，嘴里叼着雪茄，满身臭汗味。生意很不好，公司经营难以维系，很快就要完蛋。创始人托马斯·沃森觉得要改变一下公司名字，试一下新名字带来好运气。计算制表记录公司实在太土，与屠夫合作没有什么大出息。要做一个伟大的企业，现在就得要像一个伟大的企业家那样去想象。于是就改为现在的IBM（International Business Machines），意思为国际商业机器公司。牌子不小，可是还是没有像样的产品匹配。1931年，IBM公司花掉了所有的资金设计了第一台银行专用的电动机械记账机。但是该产品生不逢时，正好遇上美国1929～1933年的经济大萧条。美国银行都不添加任何新设备，机器大量压在仓库，IBM公司这时几乎快要完蛋了。可是，只要你做得够努力，加倍努力，你的真诚和激情会感动上帝，上帝就会派贵人相助！一次意外的晚宴救了IBM。有一天，老托马斯参加了一个晚宴，他身边坐了一位女士，她是纽约公共图书馆馆长。第二天上午，老托马斯就从图书馆拿到一个订单，订单收入足以发下一个月的工资。1946年，IBM又研制出一台早期的计算机。从此以后，IBM产品一直处于领先地位。

当你的产品有了好名字，你的产品才能在用户的心智空间产生相应的联想效应，否则，你最好不要做了。这就是产品名称与品牌之间的逻辑关系。

我曾经在清华总裁班讲课，让大家来参与做一次心理测试。我拿出两张超级性感大美女的照片给各位看，我问学员，如果有机会你们愿意娶哪一个美女做老婆啊？大家说两个都要啊。然后，我拿出另外两张照片，不给学员看照片的正面，只给学员看照片的背面，在两张照片的背面分别写上两个美女的名字，一个叫伊丽莎白，另一个叫王菜花。我再问学员，如果有机会，你们愿意取谁做老婆啊？大家都说只愿意娶伊丽莎白。然后我将这两张照片翻过来给大家看照片正面，其实还是首次展示的两位大美女。可见美女的名字在其一生中意义重大，一个女人的名字会改变她的整个气场和命运，由于美女的名字不同，帅哥做出了带偏见的选择。那么企业和产品的名称也是一样的。在消费者对你的产品和企业都不了解时，消费者只能凭他们对名称的感觉进行无限的遐想和猜测，容易产生偏见。

美国定位大师杰克·特劳特曾说："名字就像钩子，把品牌挂在顾客心智中的产品阶梯上。在定位时代，你能做的唯一重要的营销决策就是给产品起什么名字。"心智靠耳朵运转，听到的比看到的更容易让人记住。一个毫无意义的产品名字难以进入消费者的心智，你起的产品或公司名字必须本身就包含了定位的内涵或能启动产品的定位程序。

云南是我国的旅游大省，有许多小城镇拥有动听的好名字，但是这些城镇原来的名字没有那么美妙，当地政府为了发展旅游业，给他们的城镇重新取了充满定位色彩的好名字。例如普洱市是我国普洱茶的原产地，普

洱市的原名叫思茅，西双版纳的原名叫景洪。希望大家多去云南旅游，去体验一下七彩云南的魅力，你去了就不想回家了。

那么，产品名称与品牌之间究竟存在什么样的逻辑关系呢？

好的名称能产生更大的市场能量，它是长期成功的保障。给企业或产品取名字要与定位挂钩，毫无意义的产品名称难以进入消费者的心智。比如做户外用品的“探路者”，做污水处理的“碧水源”，以及快餐品牌“蒸功夫”等，都能告诉潜在的客户或者合作伙伴该企业或该产品的主要特点或主营业务。

一个好的名字可以传递正面信息，也可以传递负面信息，并且产生一连串负面的联想。如果一项产品的名称在顾客心智中产生了负面印象就难以改变，做广告就是浪费钱。大部分人都认为，名字就是名字，无所谓好坏。可是，越来越多的事实证明，一个人的名字对其一生影响重大。一个美女有不同的名字就会对她产生不同的身价和命运。

1933年福特汽车推出一款车叫埃德赛尔，这是一个失败的名字。为什么？因为埃德赛尔是福特汽车创始人过早去世的儿子的名字，福特为了纪念他夭折的儿子，推出一款车来纪念他。人们都心有余悸，觉得不吉利，都不愿意买这款车，这个车的名字间接导致了这款车营销上的失败。对于消费者，他们听到的、看到的和联想到的都很重要，但是富于联想的心智是靠耳朵运转的，也就是说，听到的比看到的还重要。任何一款产品，取名字时要分析该名称是否会在消费者心智中产生负面联想。

我们要如何给中国产品取名字呢？企业产品取什么名称不能完全让企

业创始人说了算，应该先研究产品的定位。任何产品名称必须要反应产品的定位。首先应该由懂得营销定位理论的专业人士认真研究你的产品，并了解你的产品究竟在与谁竞争，客户或者用户是什么群落。先不谈论品质问题，你的产品名称首先要有美誉度，能够产生美好的、正面的联想和共鸣。在同类产品中，与合资品牌和纯进口品牌或者所有其他竞争对手的同类产品比较，你的公司的产品名称在消费者心目中究竟产生了什么样的对比印象？要向德国、日本和韩国企业学习，它们的产品名称都能走到世界各地。既能在本土市场获得成功，也能走向国际成功。因此，无论是电子产品还是汽车产品，如果中国国产品想与欧美日韩产品竞争，首先必须在本土市场上、在品质和品牌上占领优势，在中国本土上获得成功，超越欧美日韩的同类产品，将它们逐渐挤出中国市场。然后才有机会与欧美日韩产品在全球范围内展开竞争。中国企业必须放弃低品质和低价格路线，走品质加品牌路线，从国内成功走向国际成功。

我走遍了全世界，日本和韩国汽车无处不在。最近我带领一个企业家代表团去以色列游学十天。在以色列和巴勒斯坦到处都有日韩汽车。为什么看不到中国的汽车？中国产品的品质和品牌还需要重大改善。好好问一下，目前中国汽车制造业都是请谁在做设计？品牌有人设计吗？关键在于中国企业要舍得花大价钱从国外聘请欧美国家一流的设计师。在这个方面中国汽车企业千万不能省钱。韩国现代汽车设计研究院的总设计师只有一位德国资深设计师，他带领上万名韩国本土设计师从事汽车产品的研发和设计工作，取得了非凡的成就。日韩的汽车制造业是以全球市场进行定位的，产品的名称不可能体现日语或者韩语的元素，产品名称体现了国际化的文化色彩，任何人都能接受，而中国的汽车同类产品名称都是中文元

素。汽车企业的名称与产品的品牌名称要适当分开。针对不同国家的市场应当为产品取不同的名称。未来我打算买国产汽车，产品名称是我考虑的一个十分重要的因素。

好名字、好品质能让产品好卖

产品卖得好与产品本身好卖是两回事。有许多产品很一般，甚至有点烂，由于营销策略用得好，产品也能卖出去，但是销路有限。如果你的产品有了好名字，又有好品质，营销策略又得当，产品一定能够热卖。有好名字和好品质的产品自己会说话，自己会找渠道，靠口碑相传就可以了。

中国的消费电子和汽车产业，中国企业家做了十多年，在国内已经取得了某种程度上的成功，但是难以获得国际成功。产业规模已经不小，电子产品质量也不错。国产汽车与合资和进口品牌还是有些距离，产品销售就是不温不火，关键问题在于品质和品牌，其实首要问题就出在产品的名字上。只要将产品名字改一下，就会改变产品的气质。让名字变得更加国际化、更大气，更充满产品的定位含义。

企业创始人及产品的研发团队必须有品牌意识。让员工认识一致、思想一致、行动一致。让中国的制造业好产品进入国际市场。要学习日本和韩国产品进入国际市场的经验。无论是在汽车产业，还是在消费电子产业，日本和韩国企业都在产品名称方面付出了巨大的代价。例如电子产品Sony、Panasonic、Samsung等产品名称听上去就朗朗上口。日本汽车品牌Lexus、Accura、Inifnity等产品名称既有内涵又好听。中国的电视机产品质量已经不是问题，产品名称上需要改进。我们坚信，只要产品质量和名称都很过硬，中国的消费电子产品和汽车产品未来一定会在全球热销。

创新设计与产品竞争力

绝大部分中国产品都缺乏设计思维。企业家都不愿意在产品的外观和功能上花钱。普遍认为，中国产品只是具备某些实用的功能罢了，缺乏艺术气质和美感。中国经济过去30年的“四外模式”使得我们忘记了自主品牌的重要性。外包业务只是在为跨国公司提供一个没有品牌的产品。中国企业家赚的只是10%左右的微薄利润，而跨国公司赚的是品牌附加值。那么我们怎么把自己的产品推广卖出去呢？要想让中国产品在国外卖得好，必须先要让产品好卖才行。简单地说，质量好、名字好、价格好就一定会好卖。产品要定位精准。要搞清楚，你的产品或服务究竟是针对哪个消费群体的？还有谁在卖同品类产品？未来中国产品的强劲竞争对手就是日本和韩国。如何找到中国产品的消费者？很多企业家对于这几个关键点没有搞清楚就开始做产品。中国产品应该多注入一些创意和艺术气质，包含很深的设计理念。在我看来，现在大部分中国产品好像都没有多少设计内涵，好像就根本没有人设计过似的。

中国大部分企业家在给产品取名字时，都不去仔细研究其中的奥秘，只是随便取个名字就行。产品的Logo也不注重认真的设计和推敲，缺乏美感。很多消费品，如电子消费品和汽车，产品名称和产品的Logo就可以奠定该产品三分之一的生命力。很多企业的产品和企业的名称没有必要用同一名称，两者完全可以分割存在。消费者更加注意产品本身的品牌亮度，生产企业是谁是第二位的考虑因素。许多跨国公司生产的很多世界知名品牌，我们根本不知道这些产品的生产厂家是谁，只关注产品的性能、美誉度和价格。例如有几个人知道法拉利跑车和玛莎拉蒂的厂家是谁？其实都

是意大利菲亚特公司生产的，可是菲亚特是经济型轿车，最好别宣传厂家，大家知道了就不买了。玛莎拉蒂、宾利、劳斯莱斯等豪华车都是谁生产的？没人知道。

可是，我们的很多需要鼓励和支持的国产民族汽车品牌如吉利、比亚迪、奇瑞、华泰等品牌都属于进入市场的新产品，它们都在与具有100多年历史的跨国公司产品竞争。人家的品牌打造都经历了100多年，品牌擦得很亮。我们的产品才刚刚进入市场。先不说国产品牌的产品的技术性能，只是比较产品名称、Logo和外观的美誉度，差距实在太大。我本人特别想买国产的高档车，可是我看到国产车取的名字、Logo设计和外观，我就心灰意冷了。我们的国产汽车厂家完全可以在产品名称、Logo的设计以及外观的设计方面多下一些功夫，学习韩国和日本的公司，多请一些西方一流的设计师和工程师，发挥他们的创意，设计出能够在国内畅销又能走出国门的汽车，我会感到无比自豪。为什么日本汽车能卖到全世界？汽车的技术和性能固然很重要，但是如何取个好的产品名称？我们要设计出来一个好的Logo和汽车外观，能让全球的消费者都接受。我感觉，现在的国产车的名称、Logo和外观看上去好像没有人设计过似的。好像某人随意想出一个名称或者搞出来一个像汽车的外观模样，然后安上四个轮胎和两个沙发就推出汽车产品上市了。国产车在与跨国公司产品竞争，那么国产车厂家的全套产品的设计师都必须与跨国公司设计师媲美，必须有世界一流的设计师参与设计，该行业的国际一流人才要到位，否则还是螳臂当车，无济于事。这一原则同样适用于与跨国公司竞争的其他同类国产产品。

我在国外留学和工作了多年，在全球走了这么多地方，我就天天梦想让中国的汽车开到上世界的每一个角落，占有一个不错的市场份额。那个

时候，中国人的收入已经达到人均3万美元左右了。因为汽车属于先进制造业，该产业的高速发展会带动许多相关产业，与城市化和工业化同步发展。我坚信，这一天不会太远，只要中国企业家学会了打造世界主导品牌，我们就会迅速看到这一天的到来，即本土创造和制造，全球销售！

营销艺术打造品牌

营销奇才史玉柱曾说，营销没有教科书，要靠自己摸索、体会，最好的策划导师就是消费者，要让消费者来评价你的产品是否有价值。史玉柱对产品营销与品牌推广的研究简直是入木三分。

1998年，史玉柱开始推出脑白金时，处于试销阶段，还没有找到产品的定位。于是派出员工在全国范围内去公园找老头子老太太们聊天，规定广告部的全体员工每周要拜访50个消费者，全国各地分公司的经理和总部的部门负责人每月要访谈30个消费者，了解他们对脑白金的印象，了解他们的消费需求特点。调查结果发现，老头子和老太太是脑白金产品的消费者，但他们并非这种产品的直接买单人，老人家很节省，有钱只会花在孙子身上，自己需要的东西希望儿女们给他们买。于是，定位结论出来了：儿女给长辈送礼是尽孝道，是中华民族传统美德。因此，广告词的口号就两个字“送礼”，是针对老头子和老太太们的儿女们说的，他们才是买单人。随后，病句广告词“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”喊了16年至今没变，不但获得了保健品行业产品销售冠军，还与哈药集团的广告一同连续15年被评选为年度“十差广告”之一，并且无数次被评为全国“十差广告”第一名。请记住，史玉柱误打误撞，命中了消费者的一个惯性记忆规律：只能记住两头最好的和最差的，记不住中间的。脑白金广告得了几个全国之最：播出频率最高、（卡通广告）最省钱、最烦人、消费者最抵触、消费者记忆最深刻、销售效果最好。虽然消费者很抵触脑白金，可是一到过年过节，儿女们想起送礼的事，想啊想啊，别的产品都想不起来，他们的大脑和心智已经被脑白金占领了，只能挑上脑白金作为礼物走亲或

访友。这些都是定位精准的成就！史玉柱的营销定位技巧值得我们广大企业家认真学习和模仿。我们有许多企业家有许多好产品，可是没有精准定位，不会做广告，不能将产品销售到目标客户群。

我们希望看到中国产生的世界级品牌。在过去的30年中，中国一直在卖没有牌子的好产品。中国依靠外商、外资、外贸、外包的四根拐杖在生产和经营低端价值产业链上的产品，没有自主品牌，许多企业都是做外包业务，挣到了不少加工费，中国产品的消费者在国外，都是一些微利产品，赚的是辛苦钱。这种低成本发展模式已经走到了一个死胡同。自2008年爆发金融危机，我们的外销产品卖不动了，在低端价值产业链上的产品严重过剩，内需市场还没有形成。中高端价值产业链上的产品，国内市场基本上让跨国公司垄断了，无论是在消费品行业，还是先进制造行业。例如汽车行业，低技术含量的汽车零部件在中国严重过剩，而汽车零部件的中高端产品全部由跨国公司垄断。中国在任何行业的中高端价值产业链上，既缺技术又缺品牌。如何打破这个僵局呢？好在中国有4万亿美元的积累，如果国外有好的填补中国行业空白的技术，我们可以直接买过来。一边从头做一边出去买过来。如果国外有好的品牌呢，我们也可以直接买过来。例如北汽集团在几年前买到了瑞典的SAAB汽车的品牌和多项专利技术。2013年，北汽的中高档轿车“绅宝”已经上市。问题是，很多西方的技术和品牌都不愿意卖给中国企业。所以，全靠买过来的办法可能买不到中国所需要的一切。中国在许多行业的中高端价值链上，几乎是空白，靠进口。因此，中国要走自主创新路线。

中国有一个强大的统一化内需市场，完全可以培育无数成功的自主品牌产品。那么，如何让中国的自主品牌走向世界呢？在这方面，我们可以

多多借鉴韩国和日本的经验。在全球性主导品牌100强中，美国9家，法国1家，中国1家也没有，西方国家的基础制造业已经空心化，生产基地大部分转移到了亚洲或其他低成本国家，西方国家靠经营技术与品牌挣大钱。中国目前变成了世界的工厂，迈入了工厂时代，即低成本、低价格、低附加值，挣的是辛苦钱；中国的大市场概念让全球的产品都涌向中国，抢占销售渠道及市场份额；但是我们都忽略了一场看不见的战争，那就是“品牌传播战争”。在过去的20年中，西方跨国公司产品渗透了中国市场，在中国大力推广各类品牌，这些品牌已经在中国人的心智中扎下了很深的根。由于先入为主，西方国家的产品在中国深入人心，使得中国人的自主品牌难以与西方国家的同类品牌竞争。

品牌定位思维：占领顾客心智空间的四大原则

关键提示：所有的企业都在抢占顾客的心智与认知空间，都在利用媒体资源，力争占领思想、占领认知、占领记忆、占领心智空间，最终占领市场！

当今的企业都认为占领消费者思想比占领市场更为重要，而广告就是占领消费者认知的手段。因此我们的日常生活被广告所包围。导致每个人都对广告很反感抵触，因为广告无孔不入、无处不在。我们处于一个过度传播的时代，每家企业都在想方设法将自己的产品通过广告传播到消费者的大脑中。

虽然每家企业都在抢占顾客心智，根据二八定律，那么每一个品类只有极少数企业成功地在特定顾客群的心智中占到一席之地，而大部分产品都被顾客忘掉了，为什么呢？中国企业推出世界主导品牌还有很长的路要走，因此我们的企业家在做产品推广自主品牌时需要了解简单的传播学常识和定位思维理论，下面我们综合介绍一下美国的品牌推广定位大师特劳特的《定位》中的一些要点。

企业家要培养团队的创造力和想象力，树立独立的品牌精神，拒绝模仿，不做更好，而做不同。要树立品牌定位思维模式。品牌的推广策略要关注占领顾客心智空间的四大原则。

1.保持简单原则：简单的就是好的

我们处于一个极度竞争的社会，产品爆炸，商业信息泛滥，广告铺天

盖地。每一个品类都会有五个甚至十几个以上的企业在做，都要向同一个消费群体来推广各自的产品。通过极度的竞争，每个行业的绝大部分企业将被淘汰，行业中只有少数几家企业能生存下来。例如汽车产品，我们有纯进口品牌和纯国产品牌，还有中美、中日、中法、中韩合资品牌，你要买车时真的不知道如何选择，而卖车的厂家也苦于思考如何在竞争中胜出。于是我们进入了一个极度竞争的产品爆炸时代，而产品的过剩导致了商家对媒体资源的争夺，各商家竞相出高价抢占媒体资源，于是我们又置身于一个广告爆炸时代。作为消费者，我们都是被动接受这些媒体的轰炸，我们发现这是一个过度传播的社会，每天都疲于应付无处不在的、无孔不入的广告轰炸，各类媒体都在传播广告，电视、电台、报纸、广告牌、杂志等都在登广告，就连电梯、停车场和厕所也有广告。由于传播媒体太多，各类传播渠道高度堵塞，心智容量有限的消费者面对杂乱无章的商品信息无所适从，不知道如何选择，于是对广告产生反感、厌恶和抵触情绪，结果绝大部分广告信息都会流失，不能在消费者大脑中留下深刻印象。如果没有定位思维，绝大部分商家的广告都白打了，广告投入都打水漂了。

·消费者能记住什么呢

产品名称越短越容易生存，越长生命力越脆弱。广告词也一样，很多广告词拉得很长，看完了不知道它要说明什么，更不可能记住。名列前茅当然是进入消费者心智的捷径。人们最容易记住行业第一，记不住第二。人们都知道世界最高峰是喜马拉雅山脉的珠穆朗玛峰，世界第二高峰是哪一个？中国第一位登上太空的是杨利伟，第二位是谁呢？很多跨国公司的产品在中国早就占领市场份额了，处于行业龙头地位，地位难以撼动，无

可置疑。但是，对于白手起家的中国企业家来说，我们的很多产品还是填补国内很多空白市场的。此时，营销和广告定位就是要找准消费者，通过广告让你的特定消费者记住你的产品名称或品牌，这里必须遵循一个保持简单原则。品牌的广告词和品牌本身的表现形式都要简单。无论是产品Logo还是产品名称都要简单，要充满创意，越简单越容易记住。你会发现，所有成功的产品都具备这一特点。

·定位口号要短小精悍

广告词既要简短，又必须精悍，把你的产品的定位一语道破的就是定位口号。例如，美国西南航空的定位口号是："西南航空，比长途汽车更便宜的飞机。"这种定位口号就是广告词，要简单、主体突出，代表的是方便与快捷的主题。

2004年，我作为律师帮助一位朋友将美国的三大比萨品牌之一的"棒！约翰"带入了中国，18个月之内在北京开了六个店。这家公司在美国面对的强大对手是必胜客，在定位大师特劳特的帮助下，这个新的品牌以小击大，成功占领了等额的市场份额，成为美国公认最成功的比萨店之一。特劳特将"棒！约翰"定位成一个聚焦原料的比萨品牌，它的定位口号是："更好的原料、更好的比萨。"

产品名称必须有美感。关于美感问题要稍多说明一下，许多企业喜欢用大牌美女电影明星做广告，大牌美女在眼前当然有美感，代言费极高，可是广告一播出观众们都看美女去了，看完广告以后记得住大美女是谁，但就是没注意产品名称，因为大美女冲淡了产品主题，大部分此类广告投入都打水漂了。广告投入最重要的还是产品定位精准。只要定位准确，广

告词简单一点，哪怕是缺乏美誉度的也没关系，关键是要让顾客记住你的产品名称，广告目的就达到了。史玉柱的脑白金广告方式就是一个典型案例。史玉柱的脑白金广告投入最省钱、最烦人，但是最有效。

2.先入为主、不容改变原则

顾客的原有认知不可改变原则，指的是某企业的某一品牌已经广为人知，这一品牌名称已经代表了某种产品的存在，它在顾客的心智中已经占据了一个位置。那么，一旦某品牌处于这种状态，该品牌名称不能随意延伸用在任何品类的任何产品上。换句话说，不同品类的新产品需要用新名字，要分而治之，一个名字不能用来代表两个完全不同品类的产品。科特勒将这个原则称为“跷跷板原则”，即一个上升，另一个就会下降。以施乐公司举例说明，当年占据世界复印机龙头地位的施乐公司以10亿美元收购了一家很盈利的计算机公司叫“科学数据系统公司”，然后将公司名称立刻改为“施乐数据系统”，大家都以为理所当然。可是，施乐90%的业务来自于复印机，它的名字在消费者心智中代表的是复印机，而不是计算机，当消费者看到一台施乐计算机时，觉得这台施乐牌计算机不能复印，很奇怪，消费者不买账，逼得施乐公司不得不花费8440万美元的代价将业务剥离出施乐公司。

春兰空调曾经是中国空调行业的龙头企业，当年春兰的年销售额达到几十亿元的时候，格力空调才5亿元左右，可是后来春兰集团赚到了钱就开始多元化经营，将春兰品牌应用到不同品类的产品上，包括摩托车等。消费者逐渐对春兰的品牌认知度开始模糊不清，不知道春兰究竟代表了什么。格力空调后来者居上，业务领域聚焦空调，定位口号“好空调格力

造”开始深入人心，占领了顾客的认知，格力空调目前成了世界级行业领袖。

·霸王洗发露不能喝

广东的霸王牌洗发露在品牌应用方面也犯了一个大错误。霸王公司曾花费巨资研发中药洗发露产品，并打广告推广它的“霸王牌”洗发露产品，由香港巨星成龙代言，之后公司在香港成功上市，产品畅销全国。后来看到广东的凉茶在全国比可乐卖得还要火爆，霸王公司投资了10亿元建厂生产凉茶，在中央电视台狂打广告隆重推出“霸王牌凉茶”，结果营销以失败告终。问题就出在品牌的不当延伸，霸王品牌已经在国内消费者心智中形成定位，只能代表中药洗发露，不能代表喝进肚子里的凉茶。消费者会觉得，霸王牌凉茶只能用来洗头发，不能喝，那它洗头发能洗干净吗，不专业吧？霸王公司掉进了所谓的“品牌延伸陷阱”。品牌的跨品类延伸将对产品的成功形成巨大的负面能量，简言之，品牌延伸损害企业利润，同品类延伸是陷阱，跨品类延伸是灾难！

·“无印良品”的成功

20世纪70年代，日本的几个女孩到美国旅游，想寻找一些创新灵感。她们在一个小杂货店发现了一听啤酒，没有牌子，觉得很新奇，于是买了一些带回日本。她们觉得没有商标的商品也很有价值，于是在日本开设了一个小店，专门经营各式各样精美的无商标的商品，结果大获成功，这就是日本的“无印良品”。目前已经在全球开设了几千家店。

一个无名的新产品进入市场，只要定位精准，性价比配比合理，你不

用说出它的今生或者来世，照样可以卖得火爆。新产品应该带些神秘的色彩，如果生产厂家是跨行业多元化，一定不要说明你的今生和来世，应该注册一个完全的新公司和新品牌，让新团队做新产品，更容易成功，不要让消费者对你的产品产生任何偏见。以后成功了迟早会有人披露该公司幕后的股东背景，到那时你已经在偷着乐，数钞票呢。这就是“无名之辈”的黑马战术。没有任何消费者知道你的品牌背景，对你没有预期定位，没有偏见，一切清白简单，消费者只聚焦产品本身的性价比和优缺点，自然地做出定位选择。

美国历史上的许多次总统大选，经常出现一些“无名之辈”的黑马当选总统。没有多少人了解“黑马”总统候选人的政治背景，只要他对自己的宣传定位得当，人们就会信任他。任何人物或者产品进入公众市场推销，一定要有定位策划，你要在公众面前体现什么？如何建立品牌和声誉？因此，不将品牌无限延伸使用，就是保护你的品牌声誉。闪亮登场只有一次机会，曝光以后就只有听天由命了。要好好保护你的个人或产品的神秘和匿名的价值。“无名氏”也是一项资源，具有巨大的市场潜力和价值，已经确立的品牌定位不能延伸滥用。消费者看到的新产品和听到什么，就应该是什么，不要被其他无关信息冲淡。例如，美国宝洁公司旗下有很多产品，都用了不同的品牌，汰渍洗衣粉、海飞丝洗发露等都是宝洁公司的产品，大部分消费者都不关注谁是生产商。

3.心智容量有限原则：顾客只能记住第一，记不住第二

关键提示：要关注展示产品“第一元素”的重要性。

人们的大脑和心智容量有限，在当今的产品爆炸和广告信息爆炸时

代，传播商业信息代价高昂。任何人对待任何事都喜欢所谓的“唯一性”概念，消费者更是如此。往往只有行业的第一名或者第二名在市场上广为人知。任何新产品想与之正面抗衡都十分困难。因此，必须遵循定位游戏规则：要想占领消费者的心智领地，你不能与地位稳固的行业龙头品牌正面抗衡，你应该采取区隔迂回策略，任何艳阳高照的行业巨头都有阴面，要从它的阴面进攻，避开阳面出击，或者从它的上下游着手。如果你不能成为该行业的领头企业，你就采取区隔法，去找该行业中同一品类的一个空白细分市场缝隙，开辟无人涉足的新领域，打造新天地。在行业巨头的上游或下游产业链上创立一个新的品牌，与行业巨头互动，他迟早会来收购你的。要记住，任何大企业与小企业不应当是竞争关系，而是合作互动关系。要做竞争队友，而不要做竞争对手，违背了这个原则就是死路一条。既然领先一步的公司已经占领了行业的主导地位，即在顾客心智中占领了稳固的地位，你就必须遵循定位原则，要么往上爬，要么往下走，只有灵活应变的人才能生存。千万不要学塞万提斯书中的堂吉诃德，拖着瘦弱的身躯，骑着瘦马，手持长矛向强大的风车冲刺过去，自取灭亡。在主导行业做不了第一，就做小生态环境中的细分市场第一。

该细分市场规模的大小没人注意，消费者只注意所谓的某行业的“第一元素”，因此，在推广你的新产品时，要有创造性思维，要善于找到你的产品的“第一元素”，给消费者一个“第一元素”的引导性思维。你的产品就会容易在他们的心智中找到一个位置。比如，本人已经成为跨界专业人士，跨越了律师、教授及基金管理人三个行业，我也可以在自己身上找到一些“第一元素”，让客户记住本人的某些“唯一性”特质。每个企业都应该问你自己的产品有哪些“第一元素”。一定要刻意挖掘你的产品中的“唯一

性”特质，树立这种强势的“only one & number one”定位形象，抢占消费者的记忆空间。在婚姻和名利场上也是一样，帅哥追美女时只要说一句“你是我的唯一”，美女就昏了，结婚就是追得美女昏了头才会嫁给你呢。

4.聚焦法则：要保持单一品牌的狭窄聚焦、专注，才能建立客户信用

任何新产品进入市场都面临信用问题。人们都会以怀疑的眼光审视该产品的可靠性。那么建立品牌要做的工作就是为你的产品在消费者心目中建立信用。何谓品牌？品牌就等于认知度。同一品牌代表的产品越多，消费者对你的品牌认识越模糊，最后就对你的品牌丧失认知焦点。同一品类的单一品牌不要随意延伸至任何产品，即同一品牌不要用于太多产品，如果有新产品上市，你可以推出第二个或者第三个品牌，而且要保持神秘色彩，不要披露生产的厂商是谁，因为“无名之辈”更好推广。海尔的品牌在大众心目中已经形成固定的印象，海尔代表着白色家电的优质产品，海尔在美国做的小冰箱也很成功。但是后来海尔公司搞多元化经营，涉及的领域太多，丧失了焦点，结果营业额巨大，但是利润并不理想。中国地大物博，机会多，不做觉得可惜。任何企业都可以从事多元化经营，但是企业一旦决定进入一个新的领域，一定要采取措施保护你的原始品牌的一致性形象。不一定要用你的知名品牌做公司或产品名称，可以给新公司取一个新名字，然后说明该公司是某某集团旗下的成员企业，同样可以增加信用，而不会损害你的原始品牌。

杰克·韦尔奇于1981年出任美国通用电气的CEO，他最为有效地应用了聚焦原则。他上台做的第一件事情就是做减法。他上台时GE有130多家

公司，其中有几十家上市公司。他决定做减法，只保留在行业中处于领导地位的公司，除此以外，不管挣多少钱，统统卖掉，这就是他的“数一数二原则”的应用。2004年杰克·韦尔奇来到了中国，在电视节目现场与TCL创始人李东生对话，他对中国企业家提出了忠告：做业内最好的吧！不要多元化，要努力调整你的位置，保持第一才能掌控这场游戏！

当今的中国市场机会太多，竞争者更多。不聚焦就会失去方向，失去消费者对你的认知度，没有聚焦就难以建立信用和品牌。聚焦不会饿死你，不聚焦会撑死你。因此，要善于裁减定位欠妥的产品和无效的广告宣传。减少不良的资金占用，树立精准的定位思维，必须成为行业第一才能可持续发展。在一个大行业中，第一名强劲生存，赢家通吃，第二名和第三名勉强维持生存，此外在五名以内的企业可能整个身体在水下挣扎，只有嘴巴露在水面上，只要一个浪打过来，就会淹死，在亏损边缘线上微利运行。在一个细分行业中，只有第一名赚钱，第二名维持，其余的都会亏损，这是规律。可见，只有聚焦才能生存。

第9章　资本魔方：企业价值核裂变

复利是宇宙中最强大的力量。

——阿尔伯特·爱因斯坦

为什么那些只占人口总数1%的人，却赚走了全世界96%的财富？你以为那是意外吗？那是有原因的。因为他们了解某些事情，他们明白这个秘密。现在，我将带领你认识这个秘密。

——哲学家及人生经营导师鲍勃·普克特

科技金融：反脆弱博弈的利剑

在前面几章，作者已经描述了信息与智能时代的多项反脆弱博弈法则。网络时代，新经济价值链的最后也是最重要的环节就是资本市场，资本市场是推动企业资产证券化、将企业价值实现核裂变并且无限放大的引擎。资本是企业的血液，科技金融本质就是通过多层次资本市场，推动新技术实现产业化，推动创新型企业走向资本市场，打造创新溢价，打造行业龙头企业。建立一个科技产业化的完整产业链与价值链：传统产业＋行业新技术＋系列数字化技术＋人工智能＋种子资金＋天使资金＋私募股权资本＋资本市场＝行业领袖。

可以预见，在未来的30年，中国将打造全球最多的上市企业，在中国出现几万家上市公司不足为奇。为什么？因为中国是全球最大的统一化市场，任何一个细分市场产品或服务的成功创业，都足以打造一个上市公司，或者并购上市。资本市场就是创造行业巨富的反脆弱博弈舞台，是一个聚集科技冒险主义、英雄主义和理想主义的大赌场。作为中国人，何谓幸福？中国地大物博，机会无限，海阔天空，任你遨游，任你施展才华，人人都有机会。如果你具备创新领导力，你领头自主创业，带领大家致富。如果你缺乏创新领导力，你可以选择跟随创业，同样可以走向财富自由，实现人生梦想，成为反脆弱博弈的赢家。

目前在全世界资本市场估值最高的企业都是IT企业，苹果公司依然是全世界市值最高的企业。在信息与智能时代，不懂得资本市场作用的企业家无法竞争生存。风投机构与创业领袖互动协作，将技术变成公司和产

品，再推向市场，实现产业化，公司上市前获得多轮融资，最终在资本市场发行股票，成为行业领袖，甚至成为行业内独一无二的独角兽企业。

资本市场成为企业竞争生存的“血库”。一个国家的资本市场能推动所有产业。资本的逻辑是“马太效应：多多益善、赢家通吃”！资本市场导致极度的商业竞争。一个行业出现一家上市公司，就要消灭一百个竞争对手，还要挖走他们的100个高管。有人说，资本运营是疯狂的抢钱和抢人游戏。中国的企业家要充分利用资本市场建立自己的行业霸主地位。不要错过任何一次分享中国资本市场盛宴的机会！

资本市场已经有200多年的历史，100多年以前，达尔文根据他的生物进化论理论对资本市场的作用做出了上述描述。一个大行业有一个大的生态环境，允许两至三家公司同时竞争，最大的龙头企业有定价权，享受高毛利，第二家和第三家都是微利运行。然而，一个小行业或者细分行业的小生态环境只允许一家公司盈利生存，除此以外的企业都会因亏损退出市场，尤其在互联网行业，只有第一，没有第二。这就是所谓的业内独一无二的独角兽企业。

十年以前电器大卖场有100多家企业参与竞争，而现在通过竞争产生了两家线下经营卖场的上市公司：国美与苏宁。线上有阿里巴巴，京东商城是后来参与的，搞得行业低价竞争，谁都活不下去。因为该行业没有门槛，只要形成巨大的经济规模，上游供应链和大面积物业持有者就会与你合作，打的就是成本战，由此挣得精细化管理的钱，但是特别辛苦。百度、谷歌、腾讯、优步、Airbnb、Facebook、滴滴打车、美团网等，都属于独角兽企业。

我们生活在一个充满竞争的社会。“物竞天择，适者生存”。在大自然中，老鹰抚养小鹰成长的方式可以给我们关于竞争生存的启示。老鹰从野外采到食物，只喂给跳得最高的那只幼鹰吃，等幼鹰长大了，必须离开鹰妈妈，于是老鹰在窝边放很多荆棘，荆棘的刺扎得幼鹰难受，不能再待在鹰窝中，鹰妈妈将幼鹰背上肩后将幼鹰放飞，开始让它们适应大自然独立生存。没有天敌的动物往往最先灭绝，有天敌的动物则会逐步繁衍壮大，这是生物界的生存法则，也是商场的生存法则。竞争已经渗透了我们的身体，竞争对手的力量会让一个人发挥巨大的潜能，创造出惊人的奇迹。资本市场就是一个推出强者和淘汰弱者的搏击擂台。资本市场导致社会贫富悬殊：20%的人占有了80%的社会财富，他们主要靠资本市场创造财富。结果大部分人被极少数人通过商业竞争打败，人生经营遇到严重的挑战和挫折。在一些互联网行业中，独角兽企业在从事一场零和游戏，1%的企业在占有业内99%的市场份额。

资本市场是现代经济发展的引擎。资本逐利，导致极度的生存竞争，有它的负面因素。但是资本市场刺激科技创新，增长财富，促进就业，推动社会进步！资本市场与科技创新有机结合，是现代经济发展的必然趋势。现代经济中，技术创新非常依赖资本市场的有力支持。

资本市场是资本与资产进行交易的平台。资本家靠运作资本赚钱，企业家靠经营资产赚钱，资本结合资产，产生了资本运营。任何中小企业的成长都离不开投资与融资。金融资本与产业资本的结合迅速扩大经营规模，强化公司品牌，每天做免费广告。企业成为上市公司就代表着实力、效益和信用，成为上市公司就等于获得了行业金牌。

资本市场给企业的未来定价，让你兑现未来的财富。未来每一个行业都会产生一家或数家上市公司，它们就是行业领袖。越大越乱的行业越需要领袖企业来统领市场，成为行业楷模，建立行业标准。未来十年，中国将产生4000家上市公司。中国的统一化大市场将在各行各业打造行业领袖！与全球其他资本市场比较，中国资本市场的市盈率依然会高一些，原因如下：

1）中国资本市场的制度溢价；

2）统一大市场的规模溢价；

3）新兴行业溢价；

4）技术创新溢价；

5）GDP的高增长与中小企业高成长溢价。

中国的低端产业过剩，创新资源短缺，因此企业估值通常比较高。在西方国家，尤其在全球最具创新力的美国和以色列，市场和思想高度自由与开放，创新资源大量闲置，供过于求。企业的估值普遍比中国企业要低得多，性价比也更优。

资本市场的二元化体制

资本市场包括一级市场和二级市场。一级市场又称为“发行市场”，其主要职能是将社会闲散资金转化为生产建设资金，在该市场上，政府、公司、企业等主体通过新发行的公债、公司债券、股票等有价证券筹集资金。二级市场又称为“流通市场”，是供投资者买卖已发行证券的场所，二级市场主要是通过证券的流通转让来保证证券的流动性，进而保证投资者资产的流动性。

一级市场投资，也叫创业投资或私募股权投资，是投资人对上市前企业的股权投资，低买高卖；投资主体是个人或者机构。二级市场投资，也叫证券投资，是机构或股民对已上市企业股票的买卖，可能低买高卖，也可能高买低卖。

一级市场的股权投资与二级市场的股票投资的区别：①行业的差异使得一级市场很可能赚钱，而二级市场投资很可能亏损。②投资人在进行股权投资之前要做尽职调查，尽管有可能信息不对称，但是有机会控制投资风险，而对二级市场的投资对象是上市公司，对该公司的业绩判断只能根据上市公司公开披露的财务数据和相关信息，它的真实性和完整性完全不在投资人掌握之中。③一级市场盈利点在于制度差价，行业结构差异，一级市场投资能够发现价值，创造价值；二级市场投资高度竞争，存在大量的投资分子，主要从证券价格的起伏中获得差价收益，普通投资人难以把握投资时机获利。

资本洼地：荷兰-英国-美国-中国

如果说市场经济是看不见的手，那么资本市场则是“无影手”。1776年，亚当·斯密《国富论》最早提出自由经济的概念，而资本市场是自由经济概念的创新与延伸。与实体经济市场不同，资本市场将人类实体经济活动的一切要素都变成证券。一个公司的价值可以在这个虚拟经济的资本市场上变成股票。

200年以前，世界的资本洼地在荷兰，全球的资本汇聚在阿姆斯特丹，荷兰的商船将贸易货物运载到世界各地，荷兰的郁金香花畅销全球。后来大英帝国取代荷兰，成为新的世界资本洼地。到了20世纪初期，美国取代了英国的金融霸主地位。两次世界大战结束后，钞票全部跑到美国人口袋里去了，华尔街成为世界金融中心。然而，风水轮流转，“每一代人都需要一次新的革命”（托马斯·杰斐逊语）。时至今日，世界资本洼地变成了中国，全球的热钱涌入了中国，人民币在过去5年中升值了30%以上。据悉，2013年中国总共吸引了1776亿美元的海外直接投资，创下历史最高水平。与此同时，中国商务部数据还显示，越来越多的中国公司正在拓展海外市场。2013年中国非金融公司的对外直接投资达到了902亿美元，同比增长16.8%。

资本市场是个大赌场

资本家借船下海、借鸡生蛋。资本家在借船下海，用别人家的水浇自家花园。企业是别人的，资本也是别人的，但是资本市场的游戏规则和制度是他们制定的。

资本市场是企业家买卖故事、买卖未来和买卖梦想的地方。华尔街投资银行的投资经理有30多万人，平均年薪100万美元以上，他们多数是学数学、物理、财务、法律和管理学的专业人士，他们创造了资本迷宫，也同时埋葬了他们自己，过于复杂的游戏规则导致了2008年的次贷危机。

那么，资本市场谁挣钱最多呢？经营资产的企业家通过拼搏成功上市，上市公司企业家挣钱最多但最辛苦；经营资本的资本家是搭顺风车的人，投资人挣钱第二多但最容易；证券公司及相关中介机构造势推销商，券商挣钱第三多但却很轻松；唯有股民命运不测。十个股民两个挣钱，八个掉进了万丈深渊，这可怜的八个人的钱落进了那幸运的两个人的口袋。广大股民遭到资本的奴役与暗算！

资本市场是个伟大的博弈舞台，是一个实力较量的迷宫，不容易进去，也不容易出来。资本家制定了迷宫式的游戏规则使外行望而却步，只能靠资本家运营管理和投资，分享资本市场的高额溢价收益。

资本市场是个大赌场，大家都在赌什么？企业家经营资产，赌的是命；资本家经营资本，赌的是钱；股民赌的是全部家当。被卷入一场击鼓传花的游戏中，花落谁家？花落悲惨的中小股民之家，成为最后的买单

者。这是一场实力较量的博弈。结果富人越富，穷人越穷。

资本市场打造行业领袖

未来中国的产业转型和升级离不开资本市场的推动作用。中国资本市场已经经历了20多年的历史，创造了无数的行业龙头企业。上市与非上市将对企业的发展产生巨大差异。

三一重工：资本市场助力快速发展

三一重工股份有限公司创立于1994年，总部坐落于长沙经济技术开发区。主要从事工程机械的研发、制造、销售。三一重工凭借着不断研发出的新产品、新技术，逐渐在工程机械国外品牌林立的中国市场站稳脚跟。三一重工能实现快速发展，资本市场的力量功不可没。

2003年7月3日，三一重工在上海证券交易所上市，并成为中国股权分置改革首家成功并实现全流通的企业。上市成为三一重工再创业的开始，在国家“引进来，走出去”政策的支持下，借助着资本市场的力量，三一重工开始了海外扩张战略。目前，三一中国成立了30多个海外营销子公司，业务覆盖全球150个国家。自上市后，三一重工每年以50%以上的速度增长。2011年，公司实现营业收入507.76亿元，同比增长49.54%，净利润86.49亿元，较上年同期增长54.02%，每股收益1.14元，同比增长54.02%。2011年7月，三一重工以215.84亿美元的市值，首次入围FT全球500强，成为唯一上榜的中国机械企业。

现今，三一重工已经是中国最大、全球第六的工程机械制造商。近年来，三一重工连续获评为中国企业500强、工程机械行业综合效益和竞争

力最强企业、《福布斯》“中国顶尖企业”、中国最具成长力自主品牌、中国最具竞争力品牌、中国工程机械行业标志性品牌、亚洲品牌50强。

远大空调：错失最佳发展契机

1994年，同样在湖南长沙，张跃、张剑兄弟以3万元研发出了第一台燃气空调，淘到了第一桶金。后经发展，远大空调以非电中央空调主机产品享誉全球，销往60多个国家，在中国及欧美市场占有率第一。在20世纪90年代，远大便是中国最赚钱的企业之一，在1996年就有19亿元的销售额。

自远大空调设立以来，一直以滚雪球方式发展，公司一直重视技术发展与创新，但忽视资本运作的力量，多年来一直以自有资本发展为主，甚至连贷款都很少。虽然近年开发了带有空气净化功能的中央空调末端产品、空气净化机以及可持续建筑，并从事建筑节能改造及中央空调交钥匙工程、中央空调合同能源管理服务、再生燃油服务，将公司业务与环保这个时代主题紧密绑定。但因为远大空调没有认识到资本市场的力量，缺少了资本力量的支持，从而错失了在空调行业快速做大的最好契机。海尔、海信、美的等众多企业，纷纷进军空调市场，对远大空调造成了不小的冲击，一点一点地蚕食远大空调的市场份额。没有借助资本市场的力量，远大空调不能实现快速扩张，仅靠自身力量抵御竞争，显得有些力不从心。目前，仅仅在中央空调领域排名第六，年销售大约40亿元。

以上这两家企业在同一年、同一个城市创立，都属于装备制造业行业龙头。三一重工是上市企业，上市后获得社会各界增值资源，近期进行了

全球并购扩张，而远大空调是非上市企业。公司创立10多年以后，前者已经成为世界级行业龙头企业，而后者的市场份额逐渐萎缩，被竞争对手蚕食，生存空间变得日益狭窄，行业地位受到严重挑战，发展前景具有不确定因素。

资本市场让企业价值核裂变

资本市场可以将企业的利润放大数倍，数十倍甚至数百倍以上。公司不上市，企业的利润一块钱就是一块死钱，公司一旦上市，在资本市场一块钱的利润可以放大几十块，甚至100多块。资本市场就像魔术师一样在放大企业的利润，充满泡沫。企业成功上市过程是企业价值产生核裂变的过程。

某企业现有6000万元净资产，经过改制上市成为股份公司。根据该企业现有资产，确定股票总数量为6000万股。该企业获准上市，计划向公众增发30%的新股（1800万股）。该部分新股票将进入公众市场自由交易。

某证券公司给该部分新增股定价：每股20元，1800万股×20元＝3.6亿元。新发行的30%股票可为企业成功融资3.6亿元；企业上市后该企业老股6000万元的股价值升至12亿元，加上30%新股价值，该公司的静态价值立即升至15.6亿元（总股本7800万股×20元/股）。

至此该企业市值开始发生核裂变。且不看该企业是否有任何销售收入或利润，该企业的价值却可以从6000万元突变成15.6亿元市值，公司成功融资3.6亿元现金用于公司运营。

该公司上市后，其股票便可进行高溢价交易：当业界投资人对该企业的所在行业、商业模式、产品、现有利润及未来的盈利能力进行分析和预测，机构投资者和广大股民根据公司披露的财务数据对该企业的未来市场价值进行估值，如果公司上一年业绩出现高增长而且对公司未来充满梦

想，股民会给予该公司股票以更高的股价进行交易，于是产生泡沫。每股价格从20元可能升至任何股价水平。

私募股权投资基金的投资回报

过去10多年以来，海外及中国本土的私募股权投资基金在国内进行创业投资，创立了很多上市公司，也赚了很多钱。通过表9-1可知道它们在过去的一些知名案例中的惊人投资收益。

表9-1　海外私募股权基金投资回报概览

创投机构	投资对象	退出方式	投资期限	投资回报	备注
IDG等其他	携程	2003年12月在纳斯达克上市	3年	16倍	参与第二轮融资的软银和凯雷也分别获得了4.7倍和7.9倍的收益
软银	盛大网络	2004年5月在纳斯达克上市	14个月	14倍	投资额为4 000万美元，退出时为5.6亿美元
IDG、德丰杰	百度	2005年8月在纳斯达克上市	4年	60倍以上	
高盛、英联投资、龙科创投、普凯投资	无锡尚德	2006年3月在纽交所上市	1年	约10倍	
高盛、软银等	阿里巴巴	2007年11月在香港联交所上市	7年	约34倍	

自2000年开始，深圳有许多创业投资机构开始投资于创新型企业。自2005年中小板开通和2009年创业板开通以后，中国早期设立创业投资机构抓住了市场先机，获得了不菲的投资收益。如表9-2所示：

表9-2　中国本土私募股权投资基金投资回报概览

创投机构	投资对象	退出方式	投资期限	投资回报
达晨创投、深圳创新投、深港产学研创业投资有限公司	同洲电子	2006年6月月底在中小板上市	7年	近40倍

（续）

创投机构	投资对象	退出方式	投资期限	投资回报
深圳创新投	科陆电子	2007年3月在中小板上市	7年	20倍以上
深圳创新投	潍柴动力	2007年4月在深圳证券交易所上市	4年	约100倍
中比股权投资基金	金风科技	2007年年底在中小板上市	约2年	约140倍
上海联创	西部矿业	2007年在中小板上市	约3年	约130倍
坤元创投	吉峰农机	2008年在创业板上市	约1年	约40倍

资本运营：疯狂的抢钱游戏

达尔文在100多年前就曾说过："资本市场让最强者生存，最弱者死去！"资本市场就一个优胜劣汰的平台。资本的逻辑是马太效应：多多益善、赢家通吃！

通用电气前CEO杰克·韦尔奇在与TCL创始人李东生对话时强调："任何商业活动都是游戏，参与者没有赢家。如果有，那么只有一个赢家，是谁？游戏规则制定者，谁是游戏规则制定者？行业老大。"资本市场有一个零和游戏规则：一个行业出现一家上市公司，就要消灭该行业的一百个竞争对手，并挖走他们的100个高管。

资本市场是现代经济发展的引擎。科技金融就是要促进资本市场与科技创新有机结合，这是现代经济发展的必然趋势，创新创业非常依赖资本市场的有力支持。历史证明，资本市场是人类社会资源配置最为有效的制度安排。科技创新与资本市场的紧密结合，是新经济发展的引擎。

创新溢价：企业的创新力与资本化指数

乔布斯在任期间（1980～1985），苹果公司的创新溢价是37%。乔布斯离开苹果公司以后（1985～1998），企业的溢价跌到了-31%，公司巨额亏损。乔布斯于1999年回到苹果公司，到2005年，苹果公司开始持平。自2005年到2010年，苹果的创新溢价高达52%。

新三板：中国的纳斯达克

资本市场是打造创新溢价和行业领袖的融资平台。在美国有纳斯达克，中国有创业板和新三板。新三板是中国20年不遇的机会。在网络时代，创业必须创新，而创新必须是从事技术创业。中国目前已经具备相对完整的科技金融产业链和价值链：种子资金 > 天使资金 > 孵化器/加速器 > 风险资本 > 私募股权基金 > 资本市场。技术创业企业的发展周期通常为3～5年。如果现在的“90后”励志创业，又善于抓住每一个商业机会，可能在35岁以前成为一个连环创业者。为什么呢？因为多层次资本市场在推动创新型企业的创新溢价。中国在见证一场“大众创业、万众创新”运动。中国已经建立了多层次资本市场。资本市场就是推动全民创新创业的引擎：

·上海主板：传统产业——盈利5000万元以上

·深圳中小板：传统/科技产业——盈利3000万元以上

·创业板：高科技/创新型产业——盈利1000万元以上

·新三板：创新型产业——无盈利要求

多层次资本市场推动科技产业化：

·资本市场推动全民创新创业

·技术创业与科技金融全面融合

·资本市场推动科技产业化

·资本市场是科技产业化的孵化器与加速器

新三板：中国20年不遇的机会

“新三板”是注册制改革的典范。2015年3月开始做市转让，掀起全国性新三板热，机构投资者选择价值投资。九鼎投资是新三板的明星企业，市值超过千亿业务，已经涉及：股权投资、证券、保险、金融控股，朝着金融全牌照模式发展。硅谷天堂在新三板上市以后市值也超过了500多亿元。

新三板是全国中小企业股份转让系统（NEEQ），是国务院批准的全国性证券交易所，成立于2012年9月20日，是中国第三个证券交易所，未来或将更名为北京证券交易所。新三板整体业绩表现不错，平均净利润同比增长65%，平均营业收入增长19%。新三板公司实现盈利面高达80%以上。新三板具有一级市场的价值投资机会：

·三板挂牌：5～10倍

·首轮定增：15～20倍、产生收益股本溢价

·做市：60倍、产生收益股本流动性溢价

·次轮定增（做市折价）：根据企业收益，产生股本溢价

·竞价交易或转版：80倍——参考创业板、产生收益流动性溢价

在2015年4月的时候，无收入企业仁会生物也成功在三板融资。当时公司尚未实现产品销售收入，2013年和2014年上半年收入不到20万元。公司挂牌新三板后的半年多里，四次定向增发，总融资额超过4亿元。亏

损企业众合医药（430598）也成功融资，该公司2013年亏损1063万元，2014年和2015年两次募集1.7亿元。投资性企业中科招商挂牌的同时定向募集了90亿元的巨额资金。

新三板成为企业并购市场。上市公司大智慧（601519）收购湘财证券，出资90亿元。中国的新三板就是美国的纳斯达克，纳斯达克是全球第二大证券交易市场，共计5400家企业在此上市，新三板具有相同的服务对象。中国数千万中小企业，企业有相同的需求：投资+融资。

新三板的交易方式

个人新三板开户条件

（1）需要2年以上证券投资经验（以投资者本人名下账户在全国中小企业股份转让系统、上海证券交易所或深圳证券交易所发生首笔股票交易之日为投资经验的起算时点），或者具有会计、金融、投资、财经等相关专业背景。

（2）投资者本人名下前一交易日日终证券类资产市值在500万元人民币以上。证券类资产包括客户交易结算资金、股票。

机构新三板开户条件

（1）注册资本500万元人民币以上的法人机构；

（2）实缴出资总额500万元人民币以上的合伙制企业。

1）协议转让

相对比较随意，可以挂单让别人点击成交，也可以预设一个倒手暗号，双方的成交额、暗号、价格必须完全相同，买卖方向相反才能成交。外加不设涨跌幅限制，因而价格变动很剧烈。通常来讲，新三板协议转让的流动性较差，绝大部分公司挂板至今没有成交过。

2）做市转让

做市商实际上类似于批发商，从做市公司处获得库存股，然后当投资者需要买卖股票时，投资者之间不直接成交，而是通过做市商作为对手方，只要是在报价区间就有成交义务。因此做市商为新三板提供了流动性，股权相比协议转让来说流动性更好。

3）竞价交易

目前还未推出，初步打算和主板、创业板市场使用一样的竞价交易方式，除了一些诸如投资者准入之类的门槛，大体上和主板市场差不多，同时我们预期竞价交易的公司将会推出一个专门的交易层次，门槛也会相比上两种更为宽松一些，当然相应地，在竞价交易层次上的公司也会最为优秀。

新三板的挂板条件

（1）经营满两年。

（2）满足主营业务明确，具有持续经营记录。

（3）主办券商推荐。

（4）管理正规化：新三板挂牌公司治理结构健全，运作规范。

（5）税收要规范：有的企业就没怎么交过所得税，以前的要补，都是真金白银地掏出去。

新三板上市流程和耗时

主要流程：

1.券商、会计师、律师和企业达成初步的合作意向

花费1～2周时间做一个初步尽职调查，把重要的问题找出来，然后四方坐在一起依次讨论以下这些问题：

（1）是否能做，当前的情况下是不是存在不可克服的障碍。

（2）可以通过时间解决的较大问题，大概需要多久。

（3）大概需要多少规范成本，和（2）往往需要兼顾考虑，用资金换时间或者反之。

（4）具体的整改和实施方案，略过。

2.三家机构进场开始全面尽职调查、写公开转让说明书

会计师的工作量最大，律师和券商合作把企业的历史翻一遍，看看股权方面是否存在问题，是否有关联交易和同业竞争，如果有的话，关的关并的并。同时看看各种主管部门分管的条线上是否都做到了合法经营，如果有问题协助解决。

按照审计报告的出具时间点将有限公司翻牌成立股份有限公司。

成立股份公司、正式申报。

3.正式申报

首先三家机构向各自的风控部门再次提交内核，通过以后，就可以向全国中小企业股份转让有限公司提交申请了。

资料提交以后，股转公司会向项目组和企业针对一些问题提出问询，项目组和企业反馈问询以后如果没有问题，就会收到股转公司的“无异议函”，就可以办理股权登记和简称、代码分配了。

4.挂牌

挂牌之后，股票就可以开始交易，但是一般都静悄悄，不像上市一样热闹地敲钟敲锣。因为大部分协议转让的公司知名度仍然较低，大众的门槛也高，更重要的是与上市相比，新三板没有公开发行环节，因而外部投资者手里没有筹码，自然也就没什么交易。

以上是挂牌的简单流程，如果公司历史比较简单，财务比较规范的话，最快半年之内就能做完。

新三板的意义

新三板的价值在于：

1.将公司的股权标准化

新三板改制过程实际上是将公司变为一家达到资本市场最基本要求的一家企业，因此与非挂板公司相比，如果有上市公司来收购，新三板公司的财务数据是真实的，基础工作也基本做好，相比之下，信息不对称的风险其实小得多。

2.有一定的融资能力

有不少机构告诉企业，上三板就能股权融资就能贷到款，股东还能股权质押融资，而现实往往没那么美好。虽然有数十亿的大宗融资，但是融资能力还是取决于企业自身的经营状况而不是上没上三板。三板对于融资的额度和成本无疑是有帮助的，但是不意味着很差的企业以宽松的条件挂板以后就一定能融到资。

如果企业本身情况较好，可以通过定向增发的方式发行股票筹集资金，部分概念较为先进、经营状况良好的企业受到的追捧程度不亚于主板和创业板市场，但毕竟是少数。

3.提供价格发现

当然对于那些已经基本达到创业板的法定条件，甚至更高的企业，三板提供的估值溢价毫无疑问是有价值的。非三板企业的上市公司并购对价

一般都在15倍以下，少数较好的行业高一些，而三板公司被并购的对价是明显高于同行业非挂板公司的。

做市商制度：对于公司整体估值的提升明显，一方面是因为做市是要券商真金白银投资企业的，筛选非常严格，隐含了券商的声誉保证。另一方面是做市提供了新三板所稀缺的流动性：想买就能买，想卖就能卖，而流动性毫无疑问也是有价值的。

上述的估值提升大大提高了股东持有股份的收购价值。以市值衡量的财富实现方式不是股东把股票全部抛掉，如果这么做的话股票会被砸到白菜价。

4.提升知名度和投资者能见度

当一家企业登陆三板时，它获得的是券商、会计师、律师和股转公司的隐藏信誉保证，投资者在寻找上面也会更为便利。由于公司的信息已经在一个全国性的平台上进行展示，因而公司在经营情况良好的前提下，寻找投资者毫无疑问是有优势的。

5.作为IPO的检验

可以通过新三板的全过程检验公司团队，检验中介机构服务水平，看看市场对公司的认知程度。新三板挂牌的企业相对非挂牌企业来说，在审核的力度上肯定会有所不同，尤其是未来审核下方交易所之后。

新三板的未来

多层次资本市场：新三板提供的是一种多样化、多层次的资本市场路径，可以通过新三板这个大的市场一步步向上升级，从协议转让到做市转让，再到未来的竞价交易。每一步都会得到渐进的提升和发展，如果竞价交易板块的投资者准入门槛降低到5万～10万元的量级，那么可以说和创业板的区别也不大了。

优胜劣汰机制：由于新三板的准入门槛可以说只有规范的要求而没有什么业绩指标的要求，任何企业都可以在协议转让层次挂板，而相对优秀的企业会脱颖而出上升到做市转让，未来再上升到竞价交易，产生了一个良性的优胜劣汰的机制，对于促进整个商业系统的繁荣是具有重要意义的。

股权融资与债权融资

债权融资

举债上限（资产负债率），而且要用现金还。这也决定了能使用债权融资的企业都需要较好的稳定现金流，但是对初创企业等中小企业来说是很难做到的。这种内在的矛盾导致中小企业贷款风险很高，高风险需要用高利率来覆盖。

股权融资

通过参与投资公司，投资者会在投资较好的企业后获得高额回报，而在投资错误时受到惩罚，这种机制会鼓励投资者去发现更好的企业，并以股权回报的丰厚收益来弥补其他的投资损失。在这里消除了上面说到的逆向选择，如果没有大的机制错误，则会促进投资者和中小企业的发展。

新三板：将成为中国乃至全球最大、最活跃的证券交易所

有数据为证。自2016年3月以来，短短20多天，新三板交易呈井喷态势。每天1亿到3亿再到10亿元，直至冲破了20亿元大关。新三板热闹异常，有人已经下场，有人还在观望，而围绕新三板，投资人也有种种疑问。投资机构能否选择成为做市商？

为什么？

（1）500万开户门槛不是问题

新三板500万的开户门槛，过去曾经是问题，但现在不是问题。为什么？关键是有没有财富效应。

越没有财富效应，投资人越不进场，形成恶性循环，而现在则是良性循环。有了财富效应，开户的人多了，市场进一步活跃，财富效应更明显，于是，有更多的人进场。只不过，从恶性循环转变为良性循环还需要一定的时间。

（2）上新三板不是挂牌，是上市

一个企业到新三板挂牌，但并不是上市，原因会是什么？

因为是柜台交易。企业上市的本质是交易。新三板也是一个交易场所，企业进场交易就是上市。台北有两个交易所，一个是101大楼，即台湾证券交易所；另一个是柜买中心，相当于我们的中小板和创业板。他们介绍说，到101大楼才叫上市，到柜买中心就叫挂牌。

（3）新三板不是第三大交易所，将是第一大交易所

2013年12月，国务院发文明确指出，新三板股转系统是全国性证券交易场所。与交易所一字之差，也就是全国性证券交易所。

与国际比，新三板是中国的纳斯达克。

与国内比，新三板是中国第三个交易所。

新三板将是中国最大的交易所。全球最大的国家一定有一个全球最大的交易所，这就是新三板。

从2015年起算，新三板市值5年超深交所，8年超上交所，10～12年将超过两个交易所的总和。

（4）做市商是先进的交易制度

庄与做市商有什么不同？所谓的庄就是低价位，拿一大堆的筹码建仓，以后拉高出货。譬如，30元建仓，50元出货，赚20元的价差。

但做市商是透明的，是为了活跃市场交易而产生的，是西方早已成熟的一种先进的交易制度。做市商的规则是，在任何一个价位上，都要双向报价，而且，报价价差不能超过5%。如果他在30元低价位拿筹码时，必须在最多不超过31.5元时卖掉。你30元买，是想低位买，但问题是你还得31.5元卖。如果投资人认为价格很低，他不会卖给你，他只会从你那买。结果30元买成交不了，31.5元卖倒成交了。反之亦然。你说你拉高到50元想出货，但你同时必须在48元时买入。结果，高价位能不能出不知道，但是，你48元买了一大堆，市场无人接盘，你就不得不捂在手里。这就是做市商跟庄的区别。

（5）新三板是“新标准”

创新型企业：

为高科技创新企业服务，主板是为传统企业服务的。新三板支撑“中国智造”，而主板支撑“中国制造”。

未来成长性：

主板上市公司都在传统行业中，业绩一般会比较平稳。但对创新企业

来说，财务指标连贯性较差，我们不要太把过去的利润当回事，关键要看未来的成长性。

主板：3000万元，创业板：1000万元，新三板：什么条件都没有。

市盈率：

是对主板传统企业来说的，而创业板、新三板本来就不应该拿市盈率说事。怎么算市盈率？关键还是看行业，看企业的未来。

（6）新三板是“雾里看花”

上主板的是看得懂的企业；上新三板的是看不懂的企业。

阿拉伯式的选美：

主板市场相当于投资人直接定价，普通选美。对于选手美不美，我们老百姓一看便知，但阿拉伯人选美则不同。每个选手都戴着面纱，穿着长袍，仅仅露出两个眼睛，你根本无法判断。

做市商角色：

主要依靠做市商来判断。做市商其实是券商的估值，或者说券商的判断。

为什么我们能相信做市商呢？

首先他是专家，有专业知识；其次，他需要双向报价，促进交易。

低市盈率与高成长性，是资本市场最后的价值洼地。如表9-3所示。

表9-3 新三板、创业板和中小板的市盈率和成长性对比

2014 年

	新 三 板	创 业 板	中 小 板
平均市盈率（倍）	35.27	72.45	44.02
平均成长性（百分比）	65%	24%	12%

资本市场与创业投资：发现价值与创造价值的艺术

创业者必须认识创业投资。创业投资与风险投资都是我们通常说的VC，与天使投资是伙伴关系。虽然两者都有投资风险，但创业投资与天使投资不完全相同。创业投资特指投资于创业成长期以后阶段的资本，与投资于成熟期企业的私募股权投资（PE）相应，而天使投资完全是针对早期只有基础创意的阶段的投资行为，是投资从0到1的起始点。

根据《创业投资企业管理暂行办法》第二条的规定，创业投资，指向处于创建或重建过程中的成长性企业进行股权投资，以期所投资创业企业发育成熟或相对成熟后，主要通过股权转让获得资本增值收益的投资方式。根据全美创业投资协会（NVCA）的定义，创业投资是由专业投资者投入到新兴的、迅速发展的、有巨大竞争潜力的企业中的一种股权性资本。

哈佛大学教授乔治斯·多里奥特将军于1947年创立了世界上第一家风险投资公司：美国研究与发展公司（American Research and Development Corporation，简称ARD公司）。投资界的专业人士普遍认同的“一个拥有二流方案的一流人才，要强于拥有一流方案的二流人才”的投资原则，就是多里奥特的名句。他在哈佛大学执教40年，讲授工业管理学和制造学课程。他治学严谨，并以实干精神著称。他为美国风险投资的法律和税收制度建设做出了卓越的贡献，为当时的投资者投资早期的科技类公司指明了一条道路，使得美国波士顿地区的128号公路沿线成为美国东北部地区的科技发达地区和创新基地。他向世人证明系统化的风险资本

进入创新企业能为美国带来科技繁荣，能为美国经济注入巨大的活力。随后风险资本陆续进入了苹果电脑、联邦快递、莲花公司、康柏电脑、宝丽来公司、大陆电缆电视公司和基因工程技术公司。

今天美国已经成为世界上创业投资最发达的国家，每年投资额均超过1000亿美元。在20世纪五六十年代，美国经济的整体繁荣与创业传统促进了创业投资的快速发展，美国成熟和完善的风险投资法律制度也是推动美国创业投资发展的原因之一。创业投资是高科技企业成长和科研成果产业化的重要推动力量，创业投资可以促进产业结构的整体调整。创业投资专注投资于未上市的新兴企业并参与管理投资行为，其价值是由企业家和创业投资家通过资本和专业技能共同创造的。创业投资是一项幸福与苦难同在的事业，其特点在于高风险、高报酬、高失败率：高风险包含研发风险、产品风险、市场风险、管理水平风险、管理者的机会主义及道德风险、成长风险；相对的，投资成功所回馈报酬率非常可观；高失败率表现在平均概率为1/3失败、1/3持平、1/3成功。创业投资的周期长：从种子孵化期、创业投资期、保荐上市期到发行与上市后续期，从投资到退出，所需时间一般为3～5年。

中国创业板的目标就是推动产业结构调整、打造新兴产业的摇篮及自主创新的平台；突出新兴产业、绿色产业、自主创新的技术，实现创业板价值的最大化。创业板有三个重要目标：培育代表中国经济未来与新经济增长点的新型产业；培育一批在引领行业发展趋势、具有较强自主创新能力、达到国际先进水平的创新型企业；培育一批在推动资源节约型、环境友好型社会建设方面起到领头羊作用的骨干企业。

创业投资与资本市场之间的互动关系

创业投资介入了大部分上市公司的股权投资，这就是创业与金融之间良性互动的关系。创业投资在企业上市过程中起到了有力的推动作用。表9-4是2014年统计的创业板企业在上市前投资机构的入股情况。

表9-4　2014年创业板企业在上市前投资机构的入股情况

板　块	占上市公司数量比重（%）	平均投资金额（万元/家）	首日上市平均回报率（%）
创业板	68.9	1 253	16.0

中小企业与创投资本对接的重要性

企业的经营目标是什么？个人成功并不等于企业永远成功。企业实现3年盈利并不难，要想实现30年的盈利必须依靠资本市场。资本市场可以帮助企业打造百年老店，让职业经理人经营，创始人光荣退休，回报社会。

融资上市是企业的重大决策。融资可通过第三方全面推动管理体系的建立，建立完善的公司治理机制。美国的上市企业中有30%接受了创业投资或私募股权投资的支持。中国的中小板和创业板上市企业中接受该类投资的也分别占50%~70%。

投资需要哲学吗

投资要树立信仰，投资既是一项技术，更是一门艺术。投资哲学指导实践，有了行为哲学，就有了指导思想，有了指导思想就有了灵魂。团队建设、考察技术等投资决策要靠智商，但某些投资决策靠潜在意识和较高的情商指数。成功的投资模式中，智商和情商所占的比例为30：70，即成功的投资更依赖情商，需要投资人与被投企业管理团队进行深度的沟通与了解。要制定风险控制目录，选择较低风险下的较高收益，而不要高风险下的极高收益，宁可错过，不可错投。

是什么造就杰出的投资家

风险投资家普遍都在遵循自己的投资哲学进行投资，然而要按照一定的规则做事，即律己投资（investing through discipline），才可以控制投资风险。投资哲学就是将资本与资产进行美好结合及低买高卖的哲学。要学会怎样花5元去拿到价值10元的东西，再50元卖掉。比如，水果摊主对你说，嘿！这里有一堆苹果，10元你全拿走吧。你说，我不想要。我看见了，等到小贩收摊时，我说出5元拿走怎样？摊主卖给我了。我拿回去，洗洗干净，将其中两只削好皮，切成小瓣，插上一把小太阳伞，用果盘造型端给你，50元一盘，要吗？你会说，我要。

当经济周期转好，大市来临的时候，遍地是股神，处处是投资家，顺风起帆，艳阳高照，一路高歌。到了周期低迷的时候，一片萧条。你想成为优秀投资者，你就要了解社会。只要善于学习，你就会成为优秀投资

者。

投资经验

过去十多年以来我有机会与世界各国的投资人交流投资经验，现在我列举一些投资人在实践中用心总结的一些宝贵体验，其中部分内容是从《投资之道》（理森著）一书中摘录的，供各位参考：

注重价值投资，注重基本面的投研分析。

公司要做到大而灵活、小而有力。

投资要比别人更勤奋，更努力，去找出好公司、好项目。理解巴菲特的价值投资理念：寻找有护城河的企业！

中国要走向国际化，体制、思维都要改变。资源开发可以国家参股，控制政策与法规可以，不一定要持有所有的股份或大部分股份。政府通过立法来控制资源就可以了，所有制可以灵活多样。

投资博弈论（game theory）：资本市场可看作为所有投资者之间的扑克牌游戏，投资者都捂着自己的牌，针对他人的出牌来决定自己如何出牌，这是一个动态过程。如果你先于别人一步发现一个机会，认清哪些机会能影响市场，哪些机会能影响投资人的行为，然后做出相应的决策，你就是赢家！

投资人要有主见，不能跟风，分析师可以用，但仍要自己决定。

知足者常乐：不能贪财，观察鳄鱼的三大特性：等得起、咬得狠、收

得回。

基金管理人要懂得投资人与管理人的信托责任。

建立一套投研体系，有助于看清未来，捕捉未来，评估未来，投资未来，认清不确定的未来！要积极投资才有成效，对企业所有行业的上下游研究、调研，关注大行业、大空间。追求不确定性中的确定性。大行情不好，但终究也有好项目，好企业，学会价值评估。

中国经济内需模式还没有启动，8亿农民的生活必须得到改善；因此未来不会过于依赖出口。

做主动投资者。要保持质疑，投资要看得很多、很广，做得很少，收益才会高。因此，小基金收益更高。手里钱太多，必须投出去，不然就会出问题。投资应该是：你终于发现了一次投资机会，然后才去募资，这样不会强迫投资完成任务，被动去创造投资机会，钱太多了就会被强迫操作。

投资大师约翰·邓普顿（John Templeton）常怀感恩之心，着眼全球，擅长逆向投资，“这次不一样，是最贵的几个字”，“不要问我哪里有机会，要问我哪里最悲惨”，“行情在绝望中诞生，在犹豫中发展，在憧憬中成熟，在希望中破灭”，“投资的是经济，也是人”，这些是他60多年投资成功的理念。

知足者富，去读《感恩之心》（Attitude of Gratitude）。

去读《金钱的主人》（约翰·特雷恩著），向八位投资大师学习投资哲

学和投资艺术："让金钱成为仆人。"

新兴市场投资大师马克·默比尔斯是邓普顿投资法的忠实信徒。"买入的时间是华尔街血流成河的时候，即使流的是你的血。"这是逆向投资法的核心理念。

拓展你的投资视野：着眼基本面，着眼于长远和未来；要有耐心，长期持有。

价格vs.价值，一个好公司，价格太高就是不好的公司了，经济有周期规律，价格高了可能就出不来了，普通的公司，如果价格好，也可能赚到钱，要看运气了。

乐观自信：去读《美丽人生》（Life is Beautiful），讲的是二战集中营，父亲被抓进去，为了保护他的小孩，就一直说大人在玩游戏，让他的小孩在充满人性和爱的环境中长大，内心没有创伤，没有心理上的压制，对未来充满信心和希望。它给了我们重大启示。

对任何项目要拿出自己的观点，你的观点，也许只是一句话，可能会启发他人。

投资规模小是艺术，规模大就是科学，跨学科的人做投资有优势，自学成才！

成功机会：有些人天生就要成功，巴菲特曾说，比尔·盖茨就是卖汉堡也会成为首富，无论他去卖什么，都会成为首富。

一个大行业，可容纳5家以内的企业生存，一个细分行业就不一样

了，第一名挣大钱，第二名盈亏平衡，第三名就只是亏损了。

要关注投资机会与雪道的长短关系，未来的机会在于创新（巴菲特）。

投资是自己去做，学会的，教不会。

投资要大处着眼，小处着手；既看产业，也看成长性。

实践可以训练出生物直觉。

基本面与共鸣点的价值投资法，大家一致看好的大行业，产生共鸣点，受到追捧。

去读彼得·林奇的《战胜华尔街》：翻石头理论，要想找到好的目标物，就得不断地翻石头，要多出差看项目。

幸运的行业，幸运的企业：幸运的行业就是很简单，傻瓜都能经营好，有个好团队就更完美了。

识别公司，规避投资骗局，避免投资的海市蜃楼。

有理念、有哲学就有指导思想。

股民很盲目，是蚂蚁雄兵，牺牲者在玩击鼓传花的游戏。

要寻找宝石型企业，皇冠上的明珠，独家的、垄断的、可能占绝对优势的企业。

规模型投资与成长型投资。

并购企业，用留住原有人才的方法留下精英，如果3～5年不走，公司可以额外给一笔钱。

第10章　公司治理的价值

希望受人尊重的人，应该遵照真正的商业法与金融法生活。

——《巴比伦法典》

混沌中自有宇宙，混乱中自有次序。

——卡尔·荣格

公司治理的内心城堡

为什么许多伟大的企业一夜之间倒下？为什么许多伟大企业的创始人一夜间身价跌至谷底？在信息时代，无论企业还是个人，都非常脆弱，没有什么秘密可言。好事不出门，丑事瞬间传千里。一切都在阳光照耀之下，企业经营必须透明与合规。企业家必须建立规则意识和法制观念，在心灵深处建筑好公司治理的内心城堡，以免经营违规和违法，给公司造成危害。要在内心种植反恐惧和反贪婪的精神防御体系。远离以下公司治理中的八大罪恶遗毒：

1）同业竞争与关联交易；

2）股权结构不清晰；

3）知识产权不清晰；

4）企业的产品和服务违背公允价值观；

5）职务侵占；

6）危机公关意识的缺失；

7）为税务问题焦虑；

8）与关键性员工的劳动合同关系存在重大瑕疵。

规范经营与公司治理可以为公司创造巨大的价值。良好的公司治理架构可以让公司抵御任何内在与外在风险。在信息时代，数字媒体可以瞬间

将一个人捧上天，也随时可以将他打入地狱。一个蚂蚁就可以绊倒大象。许多企业做得越来越大，离上市就一步之遥，然而就因为一些琐碎小事，一夜之间一切资本梦想化为乌有。不懂得规范经营的企业没有前途。我在本书叙述了十条反脆弱博弈法则，最后一条是公司治理法则，也是最重要的一条企业竞争生存法则。企业家往往全盘忽略，法制意识和规则意识非常薄弱。

一个行业出现一家上市公司，该行业的经营活动将迅速集中，出现资源垄断，催生行业领袖。因此创业企业通常会争取尽早在资本市场公开发行股票，进行股权融资。无论是创业者还是风险投资人都希望创新型企业能够早日上市，以获得超额资本溢价收益。那么要成为上市公司，企业必须遵循严格的公司治理规则。不了解资本市场也不了解公司治理基本规则的企业家和创业者是不可能成功的。

狭义的公司治理的功能是指公司的各利益相关方的责、权、利的平衡配置。优秀的董事会创造“基业长青”的企业，经营者善于以董事会为核心，制定一套标准化的管理和运营体系，以致无论股东、员工、产品、企业的创建者，还是后任的伟大企业领导者，如何更换，由于有一个伟大而独立的董事会的高效领导，并拥有一个伟大的高层管理团队，从而诞生了伟大的公司。所谓公司“基业长青”就是这个道理。

良好的公司治理是企业经营成功的保证。董事会要保持独立客观，提高董事会的独立性和履职能力，加强董事会对高官的监控，同时考虑各利益相关者的共同诉求，执行有效制衡、权责一致、边界明晰的原则，合理划分各治理主体如股东会、董事会和高管的责、权、利边界。

加强非执行董事尤其是独立董事的监督作用。在公司一股独大的情况下，独立董事的监督作用尤其重要，独立董事要从公司的整体利益出发，在制衡管理层和控股股东方面发挥重要作用。要建立完整的履职评价体系，独立董事和监事可以根据履职评价体系对高管进行监督管理。经过履职考评后，对于不合格的董事或监事要予以淘汰。

以透明与合规的原则来治理企业，给企业带来价值。合规经营标准要求公司的商业目标与社会各利害关系方之间保持一种平衡。关注企业内部的经营管理机制不违反国家法律和法规。

合规原则：应依据公司法、证券法、会计法、劳动法、税法、环保法，以及中央和地方的部门规章等法律，以及共同协议来保护股东各利益关系方的权益、股东权益。如受侵害，要有效赔偿。

透明原则：应进行高标准的信息披露，杜绝暗箱操作。要有良好的员工薪酬计划激励机制。利益关系者（如投资人、银行、个人员工或其他）能向董事会自由表达他们的意见（如对公司的非法或商业道德危机问题）。

在透明与合规的基本前提下，经营者关注公司董事会、监事会与高管之间的制衡关系。一般对公司治理的定义为：通过制定一套完整的制度安排，涉及投资者、公司董事会、执行人员的激励计划以及其他一切利害关系要素，旨在调整各利益团体之间的关系。

优秀的董事会必须善于建立企业最佳治理标准。有效公司治理应当依靠一系列的股东协议、公司章程、内部规章制度来调整公司组织结构中各

职能部门之间的横向关系，以及各部门与其员工之间的纵向关系。公司治理是一种法律合同关系与商业目标的结合。

图10-1展示了各利害关系与公司制衡的构架，图10-2展示了公司组织结构建设。

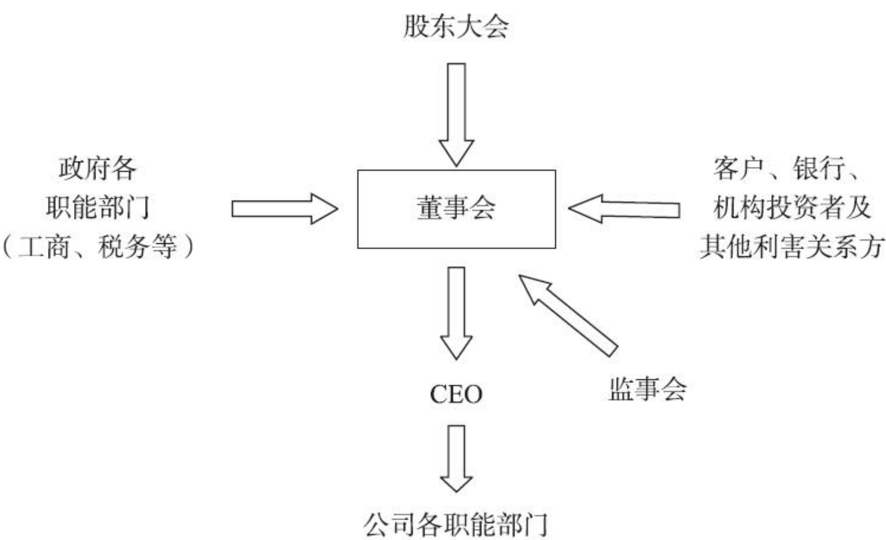


图10-1　各利害关系与公司制衡的框架

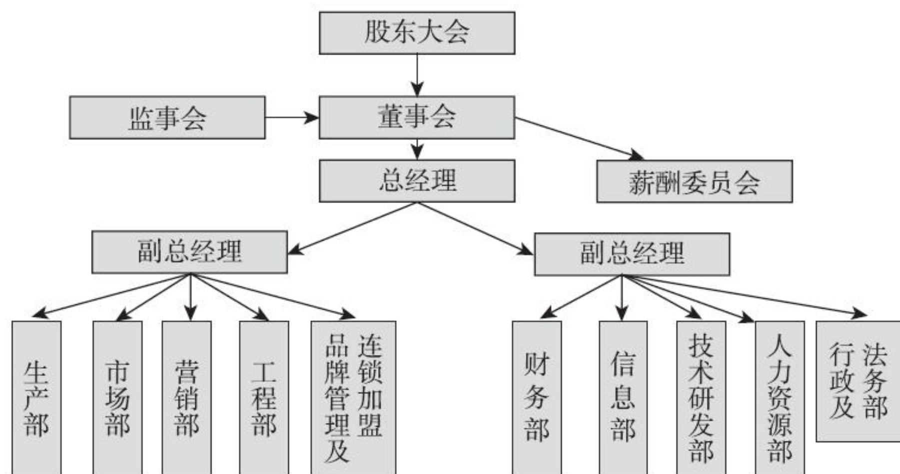


图10-2　公司组织结构建设：公司治理的第一堂课

风险资本型企业的公司治理问题

由风险投资机构注入了资金的企业被称为风险资本型企业。投资机构都是小股东，所占股份一般在10%~30%。由于风投机构股东在此类企业中是小股东，在董事会也占少数席位，小股东的权益难以得到保护。无论董事会如何投票，小股东都会输掉。因此，风投机构投资者投资个人创业公司，使公司股份和股东结构产生重大变化，涉及如何给予各利益方现金流激励和企业控制权安排问题。个人创业企业变成要受多方监管的股份制企业。创业企业家要在股东目标、自身目标及社会责任之间找到精准的定位。投资人对企业经营者要求诸多，可能对经营业绩表现不满，产生代理成本。

市场调整自然缺乏监督功能，法律不健全，执行不到位，经营失败；作为小股东的风险投资人利益没有保护，股东价值不被重视；企业利益冲

突使机构投资者处于被动地位；作为小股东的投资人与管理者在诸多方面信息不对称，可能出现道德危机，企业内部利益勾结。企业内部交叉债务担保，或者有隐性债务问题等。公司资产流入个人腰包，公司遍布裙带关系，这些都是经营过程中的实际问题。

拟上市企业的公司治理标准

我国的资本市场已经有20多年的历史，企业股票的发行制度建设仍在逐渐完善中。过去证监会审核上市企业主要包括七个方面：主体资格、历史沿革、独立性、规范运行、财务与会计、募集资金运用、信息披露。同时审核企业的独立性和完整性，包括财务独立性，研发体系和采购体系的独立性，业务体系的完整性，发行人重要资产如知识产权、商标、商号等的法律完整性。其他问题涉及经常性关联交易问题，发行人与实际控股股东、重要关联方之间的资金占有或流动问题，财务问题（资金管理问题、财务制度）等。公司治理的财务合规要点如下：

·财务会计合理性，财务会计分拆的真实性、条理性

·财务符合财务会计准则

·财务准确性、真实性的质量

·收入利润的真实性、完整性、可持续性

·重要敏感性资产及负债事项（应收应付款、存货问题）

·现金流问题

·其他财务会计问题

·重要财务数据反映配比性、一惯性交易及交易异常性剖析

·财务会计反应的同业竞争及关联交易

股票发行制度改革

十八届三中全会以后，证监会发布了《关于进一步推进新股发行体制改革的意见》（以下简称《意见》）。证监会发布的《意见》标志着IPO体制向着更加市场化的方向迈出了重要一步。从审批制逐步向注册制靠近，大方向上继续推进新股发行制度的市场化改革，主要亮点包括：缩短审批时间，提前招股书披露时间，延长核准文件有效时间；引入券商自主配售机制，提高网下配售比例并优先向机构投资者配售。《意见》的发布显示出证监会的监管方式正在发生深刻的变化，行政管制的成分不断减少，司法治理的成分不断加强。

证监会在证券市场中的角色定位正在从审核向监督转变。证监会正在将新股发行审核中由行政部门进行投资风险判断的环节去掉，加强对发行人和承销商信息披露环节违规行为的惩罚力度，体现了新股发行体制向市场化目标的不断推进。

在我国资本市场走向市场化的同时，也更加强调对投资者的保护。其中，针对大股东减持条件的约束条款将有效增加大股东和承销方操纵发行价的成本，促使新股发行价格更加反映市场实际情况。

在股票发行的定价问题上，《意见》让议价权归市场。发审委的工作重心明显从新股投资价值判断转向对信息披露的监管，同时扩大了参与新股发行报价的投资者数量，调整了网上网下配售比例并建立回拨机制，这些措施都有利于将新股发行议价权还给市场。未来新股发行中，“炒新”的现象可能不会再普遍出现。一个新股是否具有成长性，是否值得投资，没

有监管者的背书，需要投资者自己判断。打新股将更加还原为一种沙里淘金的投资决策。

新股发行体制改革将给券商投行业务带来重大变化。新股发行体制改革后，券商投行、研究定价能力恢复，行业集中度或将提升。新股发行体制改革后，券商拥有自主配售权。由此，大券商将依托其受市场认可的研究能力取得定价权，并通过其优势的机构客户资源取得IPO发行过程中的话语权；同时相比原有审批制，拟上市企业能够顺利发行并受到机构投资者认可，也更愿意选择有实力的大券商作为投行。预计有实力的大券商和有特色的中小券商将逐步形成以研究、投行为核心的大投行模式，小规模券商将面临生存压力。

企业的媒体危机公关

关键提示：在新经济时代，吸引注意力是企业的生存之道。企业家必须学会有效利用媒体创造辉煌事业。媒体公关是企业营销的利器，要学会借媒体之力为企业耕耘财富。媒体是“隐形警察、看不见的法官”。媒体已经成为政策和法规之外的第三种权力，能对社会形成监督作用。

在商品社会和资本化时代，企业有好东西，必须通过媒体告知天下。媒体可以把你捧上天堂，一夜之间让你成为明星企业，极乐享尽，也可以把你推入地狱，让你一切归零，翻身乏术。许多辉煌的大企业缺乏对媒体公关的认知，死在媒体手里还不知何故。如当年的冠生园、银广夏、三株口服液等企业都因为媒体曝光一夜之间倒下。

任何行业出现一家上市公司，该行业就会出现行业垄断现象，上市公司在行业内会控制行业产业链资源。由于公司获得了大量的公众资金，上市公司会从业内挖走许多优秀人才。通过资本运营，上市公司既在“抢钱”，又在“抢人”。如果某企业准备上市，招股说明书将在证监会网上公告。企业的所有相关信息都必须向公众充分披露。在企业的上市信息披露期间，任何人对公司的任何问题提出质疑都是正常的。根据证监会规定，如果拟上市企业的信息披露被公众发现有重大瑕疵，并且经过查询属实，该公司将停滞上市程序。行业竞争对手可能利用媒体的力量对拟上市和已上市企业发难，寻找它们的污点或缺陷，然后通过媒体无限放大，这样的案例层出不穷。

在新经济和新媒体时代，企业家会怎样面对舆论和媒体？

举行企业新闻发布会是企业面对媒体和公众的必要手段。企业做大了就会吸引媒体和公众的注意。企业的发展动态会产生媒体新闻价值，无论是正面还是负面事件都会引起媒体的关注。由于不会处理与媒体的关系，许多知名企业家一夜间倒下。企业家要掌握新经济和互联网时代的企业危机公关艺术，要学会应对竞争对手利用媒体对企业进行负面报道。新经济时代的企业家必须充分认识媒体和舆论的力量，如果出现针对企业的负面报道，要立即设立专门的新闻中心或委托咨询公司公关部。与媒体保持良好关系，在危机来临之前能预知。设立专门的新闻发言人，与外界尤其是媒体与政府等相关部门沟通协调。媒体方面出了问题，多半来自竞争对手，企业上市前经常会出现公关危机。网上可能出现企业的负面新闻，去删除网上帖子吗？不行。直接与媒体沟通是最好的。如某公司上市前，被竞争对手举报说他的公司专利是假的，或者说已经过期了，或者说涉及法律诉讼等问题，立即出现网上无数跟帖，形象很为负面，不能出钱让媒体删帖，而要直接与媒体沟通说明，再通过媒体写文章澄清真相。必须马上让董事会秘书出面，作为企业新闻发言人耐心地解释所有问题，新闻发言人的职责就是说明一切问题，应该面对媒体，说话不当会让企业大受损失。不能让发言人说话得罪媒体，要与媒体多保持良好关系。

企业做大了必须成立公关部，由专人负责与媒体打交道。要主动与媒体建立合作关系，增进了解。要像了解客户一样来了解媒体，必须建立媒体档案资料库，多了解媒体和记者的需求，关注培养媒体感情。企业接受采访是与媒体最好的沟通。平时注意与媒体保持良好的沟通关系，企业遇到危机事件能依靠媒体进行危机公关。无论是上市企业还是拟上市企业，一旦遇到企业危机，都应当采取高效的应对策略。

企业家重视危机。一旦出现企业危机，必须在24小时内快速应对。新闻媒体都喜欢报道企业的负面新闻，这样可以吸引公众注意力，增加发行量和知名度。从第一篇媒体报道到其他媒体的跟进报道通常要24小时。因此，当媒体出现第一篇针对企业的负面报道时，企业必须在24小时内采取有效措施，不能错失良机，要将媒体危机扼杀在萌芽状态，争取在第一时间发布正确的消息，在人们心中占据“先入为主”的优势位置。

一旦出现危机，必须及时举办新闻发布会，并准备致媒体公开信。当企业面临财经公关危机，要迅速成立危机公关小组，快速选择新闻发言人，召开新闻发布会，告知真相，表明诚恳的态度，使企业变为本事件的信息权威中心，掌握信息传递报道的主动权，控制事态的发展。反应速度慢会让公众觉得企业态度傲慢，留下可乘之机，导致谣言四起。

企业必须快速地向各个媒体发布企业公开信，说明事情的真相。如果危机处理不及时，星星之火，可以燎原，负面新闻将迅速传播全国。必要时要获得政府的支持。当发生财经危机时，企业要正确选择新闻发言人。发言人要善于沟通，了解媒体的需求，主动接受媒体采访，发言要表现企业的人文关怀和利他主义精神，强调企业社会责任；要对媒体表示重视，态度诚恳，争取获得媒体的同情；绝对不能对媒体出言不逊，也不能与媒体争辩。只要企业做到了以上几点，一定能减少企业损失，控制事态的进一步发展。此外，要处理好“封口费”和“发稿费”的问题，要注意，危机公关不是花钱封口，用金钱对付危机公关可能会使得事件失去控制。有许多专门处理这类事件的财经公关公司，利用业内资源处理此类事件的效率更高。

丛林法则的关键要素之七就是要认识资本的力量及资本“野性”的一面，要善于利用资本市场打败竞争对手。资本市场在西方国家已经有200多年的历史，中国的资本市场仅有20多年历史，与中国的产业一样在同期转型中。企业发行股票的制度将逐渐向注册制过渡，是一个必然趋势。注册制股票发行制度需要完整的配套管理体系的支持。相关的法律法规例如《公司法》和《证券法》都要修改。目前的券商运营商业模式根本不适合注册制体系，要彻底改革，否则难以生存。

英国科学家达尔文认为，现今世界上所存在的物种，都是几千万年以来竞争的结果。“物竞天择、适者生存”。在蛮荒丛林中，竞争是上帝制定的规则，它是宇宙的规律，也是人类社会的规律。自然法则就是要消灭不适合生存的人，以便腾出地方给那些比较适合生存的人，整个社会的进化就是靠这一条规则进行的。在社会和商业进化过程中，资本市场已经成为产业转型与创新的助推器。资本无时无刻不追逐创新溢价，打造行业领袖和行业巨头企业。一个上市公司的100元钱利润在股民大众心目中看上去像1000元，甚至10000元。因此，企业都在各自的行业中面对残酷的竞争，希望胜出为王，成为行业数一数二的。一个企业从创业之初到成功上市，要经历艰苦努力，打败竞争对手，成为行业领袖。我在书中将资本市场比作疯狂的抢钱游戏，在本章，我们需要了解一些资本运营的“游戏规则”。

企业上市的意义是什么

提升企业知名度及品牌认知度

（1）上市可以迅速提升企业品牌的认知度与知名度，为企业开拓业务创造有利条件

上市公司向大众传递着如下信号：令人信赖的公司与令人信赖的管理团队、有盈利保障的公司、有业务能力的公司、产品质量信得过的公司、有资金实力的公司；知名度是企业实力、影响力和竞争力的集中体现，这是境内众多国有企业、民营企业积极争取上市的主要原因之一。

（2）上市可以迅速提升企业的信用等级

由于上市意味着更公开的信息、更良好的公司治理，因而上市公司往往更能得到银行与金融市场各类投资机构的认同，从而提高公司的信用等级，为公司业务发展提供可靠的资金保障，从而为企业提供产品安全信用保障。

（3）上市可以提高金融界及资本对公司的关注度

由于分析师、境内外投资者、政府监管部门对上市公司的关注，它们将向更多的人、通过更多的媒体与渠道传递有关企业经营理念、能力、信誉与品牌的信息。人们对财富的追求使得优质上市公司会不断地、重复地为众多人提及，吸引眼球，吸引潜在投资者。

（4）上市增强了企业的实力，也为员工提供了更大的发展平台

上市将为企业利用薪酬机制、股权激励、提升了的荣誉感与归属感等条件留住优秀人才创造条件。

提升公司治理水平

（1）搭建资金平台与项目决策机制，控制企业资本决策与项目决策；

（2）形成科学的考核与激励机制，集中使用有限的资源，发挥最大的效用；

（3）整合本企业的业务力量，调整组织结构，优化资源配置，有效带动企业管理体制、运行体制变革；

（4）引进多类投资者，整合外部高端资源，开拓国内外市场，优化内部流程，全面提高企业竞争力；

（5）完善公司治理结构和各类管理制度，设置内部监督委员会履行监督职责。

搭建股权融资与股权运作平台

企业成长周期须与融资规模同步发展（见图10-3），但当企业从利润相对微薄的市场初期开拓阶段向取得市场份额后的规模收益递增阶段发展的过程中，其融资阶段可能停留在最初级的水平。公司融资阶段与企业发

展阶段会不相适应，公司就急需拓展融资渠道，根据企业的成长周期来适当配比资金。

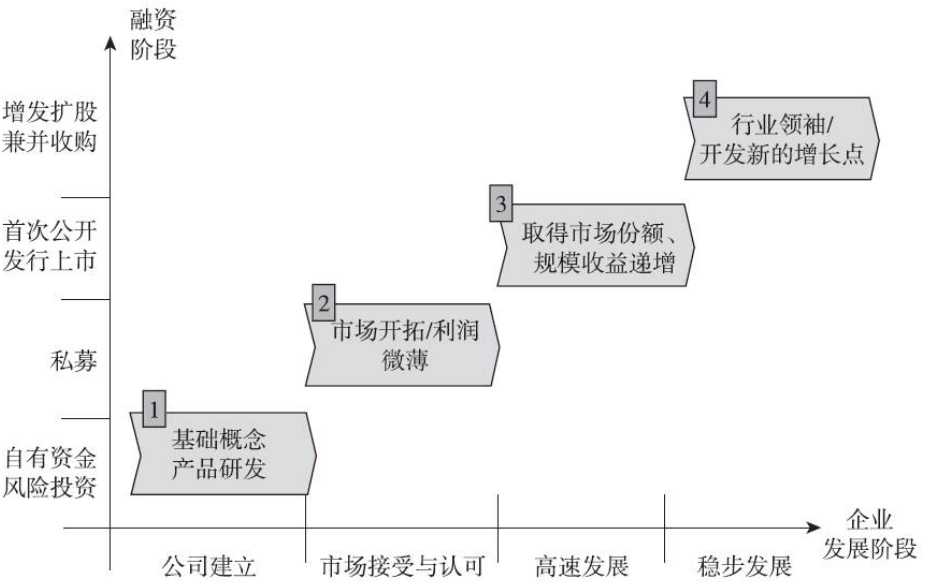


图10-3　企业发展周期与融资阶段的匹配图

上市为企业搭建了一个通过资本市场不断融资支撑自身长远发展的平台以及一个股权运作的平台，能为企业的并购扩张及时获得发展所需的充裕资金，以此实现快速做大做强。世界500强企业，多数是通过不断的收购兼并进而做大做强的。

中国企业上市发行审核制度

目前，世界各国依据各自的市场成熟度、法律背景、文化传统的情况，对股票发行的监管主要有注册制与核准制两种模式。

注册制，指证券发行申请人依法将与证券发行有关的一切信息和资料公开，制成法律文件，送交主管机构审查，主管机构只负责审查发行申请人提供的信息和资料是否履行了信息披露义务的一种制度。注册制遵循强制性信息披露原则，监管机构仅对发行人提交的资料就其全面性、准确性、真实性和及时性进行形式审查，不做实质性审查，发行人股票的投资价值由投资人自行判断，即“买家自慎”。与核准制相比，注册制下的发行人成本更低、上市效率更高、对社会资源耗费更少，资本市场可以快速实现资源配置功能。

核准制遵循的是强制性信息披露与合规性管理的双重原则。在核准制下，发行人除了提交各种资料外，还须具备相关法律和监管机构的必备条件；监管机构除了对发行人进行形式审查外，还会就发行人的治理结构、资本结构、管理人员素质、公司持续经营能力、公司竞争力等因素进行实质性审查，即“买家自慎、卖家亦慎”。

我国目前的股票发行与审核制度为核准制。资本市场的作用在于将金融资本配置到最需要这些资源的企业中去，确保真正优质的企业得到社会金融资源的支持。然而，资本市场充满了各种风险，信息不对称可能造成逆向选择和道德风险。信息不对称问题导致价格与实际价值不符。同时，资源的使用不当，可能出现冒险行为。中国证监会的发行审核制度旨在消

除信息不对称引起的机制失灵，希望让市场各主体平衡参与。

过去20年中经历了配额制、审批制、核准制、保荐制几个阶段。发审制度在历史上起到了一定的风险防范作用。信息披露是发行审核的基础：防止披露不充分及披露信息过多导致有价值的信息淹没在无用的信息之中，判断标准就是是否会影响投资者进行价值判断，如反映企业主体资格、规范经营、人力资源、组织架构、业务模式、财务发展前景的信息等。一系列法律、法规、准则及适用意见、审核批准规范程序，是为了减少从初审到发审各环节的自由裁量权，以实现标准化审核。

股票发行的注册制何时推出

十八届三中全会提出了关于“推进股票发行注册制改革”的要求，提倡推进新股发行体制改革，理顺新股发行过程中政府与市场的关系，加快实现监管转型，提高信息披露质量，强化市场约束，促进市场参与各方归位尽责，为实行股票发行注册制奠定良好基础。改革的总体原则是：坚持市场化、法制化取向，综合施策、标本兼治，进一步理顺发行、定价、配售等环节的运行机制，发挥市场决定性作用，加强市场监管，维护市场公平，切实保护投资者特别是中小投资者的合法权益。随后证监会发布了《关于进一步推进新股发行体制改革的意见》（以下简称《意见》）。这是逐步推进股票发行从核准制向注册制过渡的重要步骤。证监会主席肖刚在2014年博鳌亚洲论坛上表示，IPO注册制改革草案于2014年年底出台，待该草案讨论确定且《证券法》《公司法》《刑法》等相关法律修改完成后，估计注册制将有希望于2016年实施。[1]

《意见》坚持市场化、法制化取向，突出以信息披露为中心的监管理念，加大信息公开力度，审核标准更加透明，审核进度同步公开，通过提高新股发行各层面、各环节的透明度，努力实现公众的全过程监督。监管部门对新股发行的审核重在合规性审查，企业价值和风险由投资者和市场自主判断。经审核后，新股何时发、怎么发，将由市场自我约束、自主决定，发行价格将更加真实地反映供求关系。

《意见》以保护中小投资者合法权益为宗旨，着力保护中小投资者的知情权、参与权、监督权、求偿权。调整新股配售机制，更加尊重中小投资者申购意愿。约束发行人定高价，抑制投资者报高价，遏制股票上市后“炒新”行为。

《意见》进一步明确了发行人和保荐机构、会计师事务所、律师事务所、资产评估师等证券服务机构及人员在发行过程中的独立主体责任，规定发行人信息披露存在重大违法行为给投资者造成损失的，发行人及相关中介机构必须依法赔偿投资者损失。对中介机构的诚信记录、执业情况将按规定予以公示。

新股发行体制改革并不意味着监管放松，而是在完善事前审核的同时，更加突出事中加强监管、事后严格执法。对发行人、大股东、中介机构等，一旦发现违法违规线索，及时采取中止审核、立案稽查、移交司法机关等措施，强化责任追究，加大处罚力度，切实维护市场公开、公平、公正。改革内容包括以下要点。

一、推进新股市场化发行机制

（一）进一步提前招股说明书预先披露时点，加强社会监督。发行人招股说明书申报稿正式受理后，即在中国证监会网站披露。

（二）招股说明书预先披露后，发行人相关信息及财务数据不得随意更改。审核过程中，发现发行人申请材料中记载的信息自相矛盾，或就同一事实前后存在不同表述且有实质性差异的，中国证监会将中止审核，并在12个月内不再受理相关保荐代表人推荐的发行申请。发行人、中介机构报送的发行申请文件及相关法律文书涉嫌虚假记载、误导性陈述或重大遗漏的，移交稽查部门查处，被稽查立案的，暂停受理相关中介机构推荐的发行申请；查证属实的，自确认之日起36个月内不再受理该发行人的股票发行申请，并依法追究中介机构及相关当事人责任。

（三）股票发行审核以信息披露为中心。

发行人作为信息披露第一责任人，应当及时向中介机构提供真实、完整、准确的财务会计资料和其他资料，全面配合中介机构开展尽职调查。

保荐机构应当严格履行法定职责，遵守业务规则和行业规范，对发行人的申请文件和信息披露资料进行审慎核查，督导发行人规范运行，对其他中介机构出具的专业意见进行核查，对发行人是否具备持续盈利能力、是否符合法定发行条件做出专业判断，并确保发行人的申请文件和招股说明书等信息披露资料真实、准确、完整、及时。

会计师事务所、律师事务所、资产评估机构等证券服务机构及人员，必须严格履行法定职责，遵照本行业的业务标准和执业规范，对发行人的相关业务资料进行核查验证，确保所出具的相关专业文件真实、准确、完

整、及时。

中国证监会发行监管部门和股票发行审核委员会依法对发行申请文件和信息披露内容的合法合规性进行审核，不对发行人的盈利能力和投资价值做出判断。发现申请文件和信息披露内容存在违法违规情形的，严格追究相关当事人的责任。

投资者应当认真阅读发行人公开披露的信息，自主判断企业的投资价值，自主做出投资决策，自行承担股票依法发行后因发行人经营与收益变化导致的风险。

（四）中国证监会自受理证券发行申请文件之日起三个月内，依照法定条件和法定程序做出核准、中止审核、终止审核、不予核准的决定。

（五）发行人首次公开发行新股时，鼓励持股满三年的原有股东将部分老股向投资者转让，增加新上市公司可流通股票的比例。老股转让后，公司实际控制人不得发生变更。老股转让的具体方案应在公司招股说明书和发行公告中公开披露。

发行人应根据募投项目资金需要量合理确定新股发行数量，新股数量不足法定上市条件的，可以通过转让老股增加公开发行股票的数量。新股发行超募的资金，要相应减持老股。

（六）申请首次公开发行股票的在审企业，可申请先行发行公司债。鼓励企业以股债结合的方式融资。

（七）发行人通过发审会并履行会后事项程序后，中国证监会即核准

发行，新股发行时点由发行人自主选择。

（八）放宽首次公开发行股票核准文件的有效期至12个月。

发行人自取得核准文件之日起至公开发行前，应参照上市公司定期报告的信息披露要求，及时修改信息披露文件内容，补充财务会计报告相关数据，更新预先披露的招股说明书；期间发生重大会后事项的，发行人应及时向中国证监会报告并提供说明；保荐机构及相关中介机构应持续履行尽职调查义务。发行人发生重大会后事项的，由中国证监会按审核程序决定是否需要重新提交发审会审议。

二、强化发行人及其控股股东等责任主体的诚信义务

（一）加强对相关责任主体的市场约束

1.发行人控股股东、持有发行人股份的董事和高级管理人员应在公开募集及上市文件中公开承诺：所持股票在锁定期满后两年内减持的，其减持价格不低于发行价；公司上市后6个月内如公司股票连续20个交易日的收盘价均低于发行价，或者上市后6个月期末收盘价低于发行价，持有公司股票的锁定期限自动延长至少6个月。

2.发行人及其控股股东、公司董事及高级管理人员应在公开募集及上市文件中提出上市后三年内公司股价低于每股净资产时稳定公司股价的预案，预案应包括启动股价稳定措施的具体条件、可能采取的具体措施等。具体措施可以包括发行人回购公司股票，控股股东、公司董事、高级管理人员增持公司股票等。上述人员在启动股价稳定措施时应提前公告具体实施方案。

3.发行人及其控股股东应在公开募集及上市文件中公开承诺，发行人招股说明书有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，对判断发行人是否符合法律规定的发行条件构成重大、实质影响的，将依法回购首次公开发行的全部新股，且发行人控股股东将购回已转让的原限售股份。发行人及其控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员等相关责任主体应在公开募集及上市文件中公开承诺：发行人招股说明书有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，致使投资者在证券交易中遭受损失的，将依法赔偿投资者损失。

保荐机构、会计师事务所等证券服务机构应当在公开募集及上市文件中公开承诺：因其为发行人首次公开发行制作、出具的文件有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，给投资者造成损失的，将依法赔偿投资者损失。

（二）提高公司大股东持股意向的透明度。发行人应当在公开募集及上市文件中披露公开发行前持股5%以上股东的持股意向及减持意向。持股5%以上股东减持时，须提前三个交易日予以公告。

（三）强化对相关责任主体承诺事项的约束。发行人及其控股股东、公司董事及高级管理人员等责任主体做出公开承诺事项的，应同时提出未能履行承诺时的约束措施，并在公开募集及上市文件中披露，接受社会监督。证券交易所应加强对相关当事人履行公开承诺行为的监督和约束，对不履行承诺的行为及时采取监管措施。

三、进一步提高新股定价的市场化程度

（一）改革新股发行定价方式。按照《证券法》第三十四条的规定，股票发行采取溢价发行的，其发行价格由发行人与承销的证券公司自行协商确定。发行人应与承销商协商确定定价方式，并在发行公告中披露。

（二）网下投资者报价后，发行人和主承销商应预先剔除申购总量中报价最高的部分，剔除的申购量不得低于申购总量的10%，然后根据剩余报价及申购情况协商确定发行价格。被剔除的申购份额不得参与网下配售。

公开发行股票数量在4亿股以下的，提供有效报价的投资者应不少于10家，但不得多于20家；公开发行股票数量在4亿股以上的，提供有效报价的投资者应不少于20家，但不得多于40家；网下发行股票筹资总额超过200亿的，提供有效报价的投资者可适当增加，但不得多于60家。有效报价人数不足的，应当中止发行。

发挥个人投资者参与发行定价的作用。发行人和主承销商应当允许符合条件的个人投资者参与网下定价和网下配售。具备承销资格的证券公司应预先制定上述个人投资者需具备的条件，并向社会公告。

（三）强化定价过程的信息披露要求。发行人和主承销商应制作定价过程及结果的信息披露文件并公开披露。在网上申购前，发行人和主承销商应当披露每位网下投资者的详细报价情况，包括投资者名称、申购价格及对应的申购数量，所有网下投资者报价的中位数、加权平均数，以公开募集方式设立的证券投资基金报价的中位数和加权平均数，确定的发行价及对应的市盈率等。

如拟定的发行价格（或发行价格区间上限）的市盈率高于同行业上市公司二级市场平均市盈率的，在网上申购前发行人和主承销商应发布投资风险特别公告，明示该定价可能存在估值过高给投资者带来损失的风险，提醒投资者关注。内容至少应包括：

1.比较分析发行人与同行业上市公司的差异及对发行定价的影响；提请投资者关注所定价格与网下投资者报价之间存在的差异。

2.提请投资者关注投资风险，审慎研判发行定价的合理性，理性做出投资决策。

四、改革新股配售方式

（一）引入主承销商自主配售机制。网下发行的股票，由主承销商在提供有效报价的投资者中自主选择投资者进行配售。发行人应与主承销商协商确定网下配售原则和方式，并在发行公告中披露。承销商应当按照事先公告的配售原则进行配售。

（二）网下配售的股票中至少40%应优先向以公开募集方式设立的证券投资基金和由社保基金投资管理人管理的社会保障基金配售。上述投资者有效申购数量不足的，发行人和主承销商可以向其他投资者进行配售。

（三）调整网下配售比例，强化网下报价约束机制。公司股本4亿元以下的，网下配售比例不低于本次公开发行股票数量的60%；公司股本超过4亿元的，网下配售比例不低于本次公开发行股票数量的70%。余下部分向网上投资者发售。既定的网下配售部分认购不足的，应当中止发行，发行人和主承销商不得向网上回拨股票。

（四）调整网下网上回拨机制。网上投资者有效认购倍数在50倍以上但低于100倍的，应从网下向网上回拨，回拨比例为本次公开发行股票数量的20%；网上投资者有效认购倍数在100倍以上的，回拨比例为本次公开发行股票数量的40%。

（五）改进网上配售方式。持有一定数量非限售股份的投资者才能参与网上申购。网上配售应综合考虑投资者持有非限售股份的市值及申购资金量，进行配号、抽签。

证券交易所、证券登记结算公司应制订网上配售的实施细则，规范网上配售行为。发行人、主承销商应根据相关规则制订网上配售具体方案并公告。方案必须明确每位投资者网上申购数量的上限，该上限最高不得超过本次网上初始发行股数的千分之一。

（六）强化股票配售过程的信息披露要求。主承销商和发行人应制作配售程序及结果的信息披露文件并公开披露。发行人和主承销商应当在发行公告中披露投资者参与自主配售的条件、配售原则；自主配售结束后应披露配售结果，包括获得配售的投资者名称、报价、申购数量及配售数额等，主承销商应说明自主配售结果是否符合事先公布的配售原则；对于提供有效报价但未参与申购，或实际申购数量明显少于报价时拟申购数量的投资者，发行人和主承销商应在配售结果中列表公示。

发行人、主承销商、参与网下配售的投资者及相关利益方存在维护公司股票上市后价格稳定的协议或约定的，发行人应在上市公告中予以披露。

五、加大监管执法力度，切实维护“三公”原则

（一）保荐机构与发行人签订发行上市相关的辅导协议后，应及时在保荐机构网站及发行人注册地证监局网站披露对发行人的辅导工作进展；辅导工作结束后，应对辅导过程、内容及效果进行总结并在上述网站披露。

（二）进一步提高信息披露质量。以投资者的决策需要为导向，改进信息披露内容和格式，突出披露重点，强化对发行人主要业务及业务模式、外部市场环境、经营业绩、主要风险因素等对投资者投资决策有重大影响的信息披露要求。使用浅白语言，提高披露信息的可读性，方便广大中小投资者阅读和监督。

（三）在发审会前，中国证监会将对保荐机构、会计师事务所、律师事务所等相关中介机构的工作底稿及尽职履责情况进行抽查。

（四）强化发行监管与稽查执法的联动机制。从申请文件被行政受理时点起，发行人及其董事、监事、高级管理人员及相关中介机构即需要对申请文件的真实性、准确性、完整性承担相应的法律责任。审核中发现涉嫌违法违规重大问题的，立即移交稽查部门介入调查。

（五）强化新股发行的过程监管、行为监管和事后问责。发行人和承销商不得向发行人、发行人董事及高级管理人员、承销商及上述人员的关联方配售股票。发行人和承销商不得采取操纵新股价格、暗箱操作或其他有违公开、公平、公正原则的行为；不得采取劝诱网下投资者抬高报价但不向其配售股票的行为；不得通过自主配售以代持、信托持股等方式向其

他相关利益主体输送利益或谋取不正当利益。中国证券业协会应制定自律规则，规范路演推介、投资价值分析报告披露、承销商自主配售等行为，加强行业自律管理。

（六）证券交易所应进一步完善新股上市首日开盘价格形成机制及新股上市初期交易机制，建立以新股发行价为比较基准的上市首日停牌机制，加强对“炒新”行为的约束。

（七）发行人上市后，保荐机构应严格依法履行持续督导职责，督促发行人履行有关上市公司规范运行、信守承诺和信息披露等义务，审阅发行人信息披露文件及发行人向中国证监会、证券交易所提交的其他文件。持续督导期内，保荐机构应按规定公开披露定期跟踪报告；发行人出现重大变故或事件，保荐机构应按规定公开披露临时报告。持续督导期结束后20个工作日内，保荐机构应撰写督导工作报告，在中国证监会指定网站披露，并就督导工作未尽事宜做出安排。持续督导责任落实不到位的，依法追究保荐机构责任。

（八）发行人上市当年营业利润比上年下滑50%以上或上市当年即亏损的，中国证监会将自确认之日起即暂不受理相关保荐机构推荐的发行申请，并移交稽查部门查处。发行人在招股说明书中已经明确具体地提示上述业绩下滑风险或存在其他法定免责情形的，不在此列。

上市公司涉嫌欺诈上市的，立案查处时即采取措施冻结发行人募集资金专用账户。

（九）进一步加大对发行人信息披露责任和中介机构保荐、承销执业

行为的监督执法和自律监管力度。建立和完善中国证监会保荐信用监管系统、中国证券业协会从业人员自律管理系统与证券交易所信息披露系统之间的信息共享和互通互联，方便社会公众参与监督，强化外部声誉和诚信机制的约束功能。发行人及其董事、监事、高级管理人员未能诚实履行信息披露义务、信息披露严重违规、财务造假，或者保荐机构、会计师事务所、律师事务所等相关中介机构未能勤勉尽责的，依法严惩。

未来注册制对A股市场的影响

股票发行由核准制转向注册制，将对A股市场带来极为深远的影响。过去的IPO过程中“高发行价、高市盈率、高超额募集资金”等问题，以及层出不穷的IPO造假上市问题，都将得到治理。

根据注册制执行规则，发行人申请发行股票时，必须将各种资料完全准确地向证券监管机构申报。证券监管机构仅对申报文件的全面性、准确性、真实性和及时性作形式审查，确保发行人信息披露的准确、全面、及时。不对发行人的投资价值和持续盈利能力进行判断，审核程序相对简化，发行效率提高。发行人要保证对发行企业进行充分的信息披露。由投资者给出合理的上市定价，市场化程度更高。股票发行注册制的实施将对拟上市企业和投资机构带来以下两个方面的影响：

（1）直接申请上市的公司将迅速增加，借壳上市风潮将退。

投资退出渠道拓宽，企业不必借壳上市。在注册制下，符合条件的企业上市时间将大大缩短，新股发行数量有望大幅增加，这就在一定程度上拓宽了投资机构的退出渠道，使成长性良好、具有投资价值的企业能够为

投资机构获得相应的回报。只要发行人将企业信息进行真实、全面的披露，由投资者自主决定是否投资发行人，如果上市定价合理，投资人会理性购买发行人股票。杜绝了过发新股遭遇疯抢和恶炒的局面。

（2）上市前的突击投机入股现象将减少，投资人将回归价值投资。

过去几年，投资机构疯狂追逐上市前的企业，部分机构利用一二级市场之间的价差进行短期套利。在注册制下，市场化程度将明显提高，过高的定价和不被投资者看好的企业可能发行失败。因此，投资人将更加关注早期甚至种子期的投资，回归到理性的价值投资。

[1] IPO注册制已于2016年3月1日起施行，实施期限为两年。

企业上市重大障碍概览

关键提示：过去证监会审核上市企业主要包括5个方面：主体资格、独立性、规范运行、财务与会计、募集资金运用。无论注册制何时开始实行，投资人在申购新股时依然要关注企业是否存在以下常见重大障碍：

1.主体资格

·历史出资瑕疵

·股东人数超过200人（包括直接和间接方式）

·通过员工信托等形式持股

·历史股权转让瑕疵

·国有或集体转民营时，资产评估增减值异常

（1）股份有限公司设立的法律依据

《公司法》第78条规定：“股份有限公司的设立，可以采取发起设立或者募集设立的方式。”《首次公开发行股票并上市管理办法》第8条规定：“发行人应当是依法设立且合法存续的股份有限公司。经国务院批准，有限责任公司在依法变更为股份有限公司时，可以采取募集设立方式公开发行股票。”《首次公开发行股票并在创业板上市管理办法》第10条规定：“发行人是依法设立且持续经营3年以上的股份有限公司。”

（2）股份有限责任公司出资法律依据

根据《公司法》第27条的规定："股东可以用货币出资，也可以用实物、知识产权、土地使用权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产作价出资，但是法律、行政法规规定不得作为出资的财产除外。对作为出资的非货币财产应当评估作价，核实财产，不得高估或低估作价。法律、行政法规对评估作价有规定的，从其规定。"

根据《公司登记管理条例》第14条的规定："股东不得以劳务、信用、自然人姓名、商誉、特许经营权或者设定担保的财产等作价出资。"因此，除以上规定之外，任何可以用货币来估量且可以依法转让的资产经评估后即可作为出资。但对于非货币资产出资，该非货币资产须经过评估作价程序，办理了财产权的转移手续即可出资。

（3）实践中的问题

1）发行人持续经营3年的计算起始点

对于从有限责任公司变更为股份有限责任公司的发行人，分别以公司原始审计值和评估值计算时的差异：

①若该发行人按原账面净资产值折股整体变更为股份有限公司，该发行人持续经营的时间可以从有限责任公司成立之日起计算；

②若该发行人按评估值对公司账务进行了调整，则该发行人持续经营的时间须从股份有限公司成立之日起计算。

对于经营期限未满3年的股份有限公司，经国务院批准豁免，方可在主板或中小板申请上市，但是创业板无此豁免规定。

2）发行人最近3年内主营业务没有发生重大变化

《首次公开发行股票并上市管理办法》第12条规定：发行人最近3年内主营业务和董事、高级管理人员没有发生重大变化，实际控制人没有发生变更。

通常公司以兼并、增资方式进行的资产重组行为对公司的主营业务影响较大，若拟发行人在报告期有重组行为，须详细分析该资产重组行为对发行人主营业务的影响。我国对非上市公司“重大资产重组”的标准没有做出明确的规定，可参照《上市公司重大资产重组管理办法》的规定，根据该《办法》第11条，上市公司及其控股或者控制的公司购买、出售资产，达到下列标准之一的，构成重大资产重组：

①购买、出售的资产总额占上市公司最近一个会计年度经审计的合并财务会计报告期末资产总额的比例达到50%以上；

②购买、出售的资产在最近一个会计年度所产生的营业收入占上市公司同期经审计的合并财务会计报告营业收入的比例达到50%以上；

③购买、出售的资产净额占上市公司最近一个会计年度经审计的合并财务会计报告期末净资产额的比例达到50%以上，且超过5000万元人民币。

在实践中，对于业务相关资产进行整合的，如营业收入、净利润和净资产三项指标之一超过原企业相应项目10%的，需要运营满36个月方可申报上市材料。

对于业务不相关资产进行整合的，三项指标之一超过原企业相应项目50%的，需要运营满3个月方可申报上市材料。

案例一：发行人原主营业务为纺织品生产和销售，报告期内公司收购了某机械设备企业，机械设备生产和销售产生的净利润占发行人净利润的一半，主营业务发生重大变化。

案例二：主营业务发生重大变化，需运行满36个月后方可申报上市材料。

3）发行人最近3年内董事、高级管理人员没有重大变化

董事会是公司的经营管理决策机构，董事会决议，一般要经过董事会成员过半数同意，因此，若董事会成员过半数以上发生变动，通常视为董事发生了重大变化。通常高级管理人员发生重大变化的判断标准：人员、人数。

根据《公司法》的规定，高级管理人员，指公司的经理、副经理、财务负责人、上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员，如营销负责人。在判断高管人员的变动是否发生了重大变化时应结合高管变动的原因、高管在公司的作用及其与股东、实际控制人的关系进行综合判断，而不能单一地从人数的变动来判断。

4）发行人最近3年内实际控制人没有发生变更

①实际控制人与控股股东的定义

实际控制人：指虽不是公司的股东，但通过投资关系、协议或其他安

排，能够实际支配公司行为的自然人或法人。对于多数自然人为控股股东的企业来说，实际控制人均为该公司控股股东。

控股股东：指其出资额占有限责任公司资本总额百分之五十以上或其持有的股份占股份公司股本总额百分之五十以上的股东；出资额或持有股份比例虽然不足百分之五十，但依其出资额或持有的股份所享有的表决权已足以对股东会、股东大会的决议产生重大影响的股东。

②多人共同持有公司控制权的情形

若发行人同时满足以下4个条件，可视为发行人的控制权未发生变化：

·每人都必须直接持有公司股份或者间接支配公司股份的表决权

·发行人公司治理结构健全、运行良好，多人共同拥有公司控制权的情况不影响发行人的规范运作

·多人共同拥有公司控制权的情况，一般应当通过公司章程、协议或者其他安排予以明确，有关章程、协议及安排必须合法有效、权利义务清晰、责任明确，该情况在最近3年内且在首发后的可预期期限内是稳定、有效存在的，共同拥有公司控制权的多人没有出现重大变更

·发行审核部门根据发行人的具体情况认为发行人应该符合的其他条件

案例：公司无控股股东和实际控制人，股权结构导致被否。公司共有股东51名，其中，包括11名境内法人股东、2名外资法人股东、35名境内自然人股东和3名境外自然人股东。其法定代表人及其控股的企业持股比

例约为17.8%，两家外资股东分别持股14.2%和13.8%。

5）公司实际控制人难以确定或无实际控制人

发行人若符合以下情形，可视为公司控制权没有发生变更：

①发行人的股权及控制结构、经营管理层和主营业务在首发前3年内没有发生重大变化；

②发行人的股权及控制结构不影响公司治理有效性；

③发行人及其保荐人和律师能够提供证据充分证明。

相关股东采取股份锁定等有利于公司股权及控制结构稳定措施的，发行审核部门可将该种情形作为判断公司控制权没有发生变更的重要因素。

6）股份公司的资产完整性问题

①资本金未足额缴纳，但可分期缴纳

因《公司法》允许公司发起人分期缴纳注册资本，对于采取分期缴纳注册资本的公司，应保证在申请首次公开发行股票时已足额缴纳完毕注册资本金。

②无形资产出资及出资不实的问题

无形资产出资问题

未履行无形资产权属变更的手续；权属有纠纷，如属于自然人股东的无形资产实为职务成果；出资比例超过法定比例；无形资产对发行人业

务、技术无实际作用；无其他股东确认意见；无保荐机构、律师的意见。

所有的专利、商标、品牌使用权等重大敏感性资产应在IPO前转移至拟上市公司名下。根据《公司法》的规定，对于以非货币资产出资的股东，应当依法办理其财产权转移手续。在实践中，有些发起人可能在约定的出资时点尚未完成或暂时不能办理财产权的转移手续，此时只要该发起人在相关财产权转移手续办理完毕后进行第二次验资，保证公司注册资本在IPO申请前已足额到位，就不构成申请发行上市的障碍。

出资不实的认定与处理

若公司成立之前股东存在违约行为，成立后没有及时缴纳出资，通常会被认定为出资不实；若出资后未及时办理产权变更手续，如资产由公司占用，并产生效益，如申报前已完成上市前产权变更手续，不会被认定为出资不实。若股东用公司资产对公司增资，原则上要求运作3年后再申报。

对出资不实问题如何处理？必须如实披露，或者尽量补救。股东用作出资的资产若没有及时到位，应补交相关出资，运行一年后再报送材料。补救后公司申报的时间将延后2年，出资的资产有瑕疵，如出资资产为房产使用权，或出资没发票，如果达不到重要性程度，不构成重大障碍，可考虑以其他资产，如现金补足。

发行人主要资产权属不清

若该权属不清的资产是发起人投入的，应当由该发起人解决其出资资产相关的权属纠纷，否则应当承担补偿责任。若该权属不清的资产是发行

人设立后取得的，应当由发行人解决该资产相关权属纠纷。

7）工会持股和职工持股会持股问题

证监会于2002年颁布的《关于职工持股会及工会持股有关问题的法律意见》明确规定停止审批含有职工持股会或工会持股情形的发起人提起的IPO申请。对此，发行人可根据其自身情况将职工持股会或工会持有的股份转让给实际出资人、其他法人或自然人等。在此过程中，应注意转让价格的合理性、转让双方的自愿性并对潜在的纠纷的预防等问题。

对于委托持股及信托持股的情形，一般可采取以下方式：

①将受委托或信托的股份转让给名义股东或有关联的第三方；

②将隐名股东显明化；

③将股份转让给无关联的第三方。在此过程中，应注意转让价格的合理性、转让行为的真实性及对潜在纠纷的预防等。

2.独立性

·存在划拨土地

·租赁股东土地，但股东对该土地并无合法出租权利

·自由房产的房产证不全

·存在同业竞争

·存在严重的关联交易

·以某项专营权进行业务经营，且该专营权无法转移至拟上市主体

（1）法律依据

《首次公开发行股票并上市管理办法》第二章第二节对发行人的独立性进行了规定。发行人应保证以下五个方面的独立性：资产完整、人员独立、财务独立、机构独立、业务独立。

（2）被否案例

2009年被否决的15家企业中至少有4家独立性存在明显瑕疵，具体问题涉及技术、市场、商标和关联交易等。如某物流公司与其关联方在2006～2009年6月发生的交易金额占其业务收入比例较高，来自于关联交易的毛利中占比较高，且该等关联交易具有持续性。某电网设备制造企业报告期前两年营业收入主要来自于关联方。

（3）实践中的问题

1）关联交易

关联交易不一定都是问题，只要有合理性、必要性，仍有过会成功的。上市报材料要做好充分准备，文件干净、完备。《首发公开发行股票并上市管理办法》规定，发行人与控股股东、实际控制人及其控制的其他企业之间不得存在同业竞争或者显示公平的关联交易。对于关联交易，要证明关联交易的必要性和定价的公允性，另外，关联交易应呈逐年减少的趋势。要关注其公平性、公允性、必要性及定价公允（如不得将公司资产免费让大股东使用）。董事、监事、高管和公司高管设立公司的，要规

范、清理、关掉、卖掉或收购掉。

2）去关联化不彻底

有些企业在处理关联化问题时表面上卖掉了，但实际上没有处理干净，如将关联资产卖掉，卖给公司员工亲人了，并没有实际处理干净，有一公司因此被否，没有正常交易，如智胜化工。高管的亲属在经营化工贸易，在公司工作，退休后没有实际清理干净，成为被否原因之一，这些都是独立性问题。

关联交易问题的处理案例：某首发申请企业，公司A和公司B与发行人高管人员存在密切的关联，是发行人的关联公司。近年来公司预期发生的采购金额和占比都比较大，且无法提供关联交易价格公允的证明。

处理原则：拓宽采购渠道，降低关联交易的占比。提供关联交易必要性和定价公允的证明。减少关联交易数额和占比（是指呈逐年递减态势）。指定切实可行的减少关联交易的相关规划和安排。

3）资产完整性不足引起的关联交易问题

案例：改制时，控股股东的一些生产辅助设备没有进入拟上市主体，从而造成拟上市公司资产不完整，并与控股股东形成大量设备租赁的关联交易。

双方在安全救护、后勤服务等方面也存在着大量的关联交易。

处理原则：通过资产收购，拟上市公司收购控股股东为其提供生产服务的主要生产辅助系统，实现资产的完整，减少关联交易。确保其他关联

交易的价格公允，程序规范。

4）同业竞争

同业竞争是红线，构成严重利益冲突，可能掏空公司资产，损害股东利益，不能碰！

案例：某首发申请企业，公司实际控制人控制的H公司同类产品销售额约为4000万元人民币，同期申请人的销售收入约为1.1亿元人民币。申请人与H之间存在较为明显的同业竞争。

处理原则：由发行人收购实际控制人持有的H公司股权，使之成为拟上市公司的子公司。H公司停止同类产品的生产和销售，H公司注销，实际控制人出具不与上市公司进行同业竞争的承诺函。

5）行业过分依赖

如果依赖对象是高度垄断性行业，仅为几家寡头性企业，不是问题。

如果有很多家大企业，那就有问题，如中国移动、中国石油，因为有些业务这些公司根本不做。

3.规范运行

·最近36个月存在严重的环保违规行为

·主管税务部门不愿意出具或者出具非标准的不存在税收违法行为的相关证明

·税收与收入、利润钩稽关系不正常

·与股东之间存在复杂的资金往来或代购代销等，存在股东对拟上市主体的非经营性资金占用

（1）发行人的法人治理结构

关注发行人的法人治理结构。合理的法人治理结构要形神兼备。合理的法人治理结构能促进公司的良性运作，降低制度成本。创业板发行审核制度要求发行人的法人治理结构“形神兼备”，不仅要建立现代企业制度，且该等制度应得到有效执行。针对该问题，发行人应注意以下几个问题：

①公司治理结构是否清晰，“三会”（股东会、董事会、监事会）运作是否正常；

②报告期内公司增资及股权转让的基本情况，如定价依据、资金来源、交易背景等；

③关注董事、监事和高管是否具备任职资格，其所担任的董事（或监事）职务与其在发行人的工作岗位是否存在冲突或明显违反公司章程（如发行人的财务部经理担任其监事，从而导致其监事职责的履行与其财务部经理的角色存在较为明显的冲突）；

④独立董事的独立性是否存在瑕疵（如某发行人的独立董事为其实际控制人担任董事的关联公司之高级管理人员，且申报材料未披露）；

⑤关联交易审批权限是否适当（如某发行人规定由其总经理审批的关联交易金额明显高于其《招股说明书》所披露的重大合同标准，发行人的

关联交易制度形同虚设）；

⑥组织架构：管理框架健全吗？股权结构、股东是谁？股权清晰吗？控股股东层次是否复杂？关联关系是否复杂？

⑦公司运作机制是否完善，内部组织结构的功能定位是否清晰，各子公司的功能定位是什么；

⑧公司年检及“三会”运作、公司章程是否符合章程指引和现行法规；

⑨董事会、监事会、审计委员会的职权；

⑩董事、监事的任职资格。

（2）发行人的合法、合规经营

发行人合法、合规经营是保障股东权益的最低要求，发行人及其控股股东、实际控制人报告期不应存在以下问题：

①报告期内自然人控股股东溢价转让发行人股份、以未分配利润转增股本，但未缴纳个人所得税，也未获有权部门批准缓缴，且涉税金额巨大；

②对报告期内发生的重大事项（侵权、诉讼、仲裁或行政处罚）存在蓄意隐瞒或重大遗漏，被举报后查实；

③报告期内存在频繁的资金往来、资金占用和显示公允的关联交易，且持续时间较长；

④出资瑕疵，尤其以高新技术成果出资，不符合相关法律、法规和规章的规定；

⑤明显违反劳动用工和社会保障方面法律、法规的行为，且情节严重，如未按规定缴纳五险一金。

⑥行政处罚成为上市障碍：行政处罚所针对的违法违规发生在36个月内，行政处罚要有明确处罚文件，如税收、环保等问题，如金浩茶油；如何认定"情节严重"，如雅致集成房屋、联化股份。

在判断发行人及其控股股东、实际控制人报告期相关行为是否属于重大违法行为时，应把握违法行为的"重大性"，综合考虑违法行为的事实、实质、情节、社会危害程度等因素。下列违法行为应被认为是重大违法行为：

①主管机关在行政处罚文书中已认定为重大违法行为的；

②根据国家或地方相关主管部门制定的判断标准，属于重大违法行为的。

4.财务会计

·经营成果严重依赖税收优惠、政策补贴等

·净利润主要来自合并报表之外的投资收益

·最近三年存在重大的资产重组并导致主营业务发生重大变化

·持续盈利能力存在较大风险

·净利润对关联方存在较大的依赖

（1）研发费用资本化：包装业绩

某些被否决的发行人，为满足成长性要求，在研究开发费用的资本化和收入确认上做文章，试图使净利润或营业收入在报告期内表现出较好的成长性，而背离了研发和销售的实际情况。其财务报表的编制违反了企业会计准则和相关会计制度的规定。资金流量就必然成为发行审核所关注的重点问题。

研发费用既可计入成本，也可以计入资本。可作为资产暂时挂起来，不计入成本。计入成本的时点要依公司项目的投资进度来确定。如果长时间不计入成本，公司的利润就会虚增，成长性虚假包装。该问题是证监会严格审查的重点。

（2）会计处理的合同依据与法律依据相一致

财务会计问题虽然主要应由审计机构和保荐机构承担相应义务，但会计处理应当有基本的合同依据和法律依据，不应该背离基本的事实依据、合同依据和法律关系去做相应的会计处理。有些企业申报材料所附的重大合同的相关权利义务条款根本就不支持其会计处理，其会计处理涉嫌对包括毛利率在内的重要财务指标的误导性陈述。

（3）发行人欠缺持续盈利能力

发行人对单一产品/单一客户的过分依赖，河南金博士因此项被否。收入结构主要客户变化大，每年不一样，如山东立晨物流、山东三维石化

科技、昆山金利因此项被否。税收过分依赖，如浙江永强因此项被否。

如果发行人所处的经营环境或主要产品结构发生或将要发生重大变化，影响发行人持续盈利能力的，很有可能被否。吉林集安益胜药业的产品主要是人参制药业，但需要募钱去种人参，募投不合适，往上游发展不当。由药业制造业发展到种植农业，从来没有经验，因此被否。

5.募集资金运用

·募集资金必要性不足

·大量募集资金用于补充流动资金或偿还银行贷款

·募集资金投资项目不符合国家产业政策

·募集资金投资项目未经有关部门核准或备案

·募集资金投资项目未能取得环保批文

·募集资金投资项目的盈利能力前景堪忧

（1）正确选择募投项目

募投项目选择需经过充分、慎重的论证，尽量回避技术风险、市场风险、与发行人有产品方面和技术方面的关联性，不能跨行业。发行人的发展前景及业绩增长主要依赖于募集资金项目的实施，因此，发行人在其招股说明书中，应注意使其募投项目具有可行性，尽量投向与其主营业务有关的项目，且该募投项目履行了内部决策程序及相关备案批准手续。

案例：2009年，有3家企业因募集资金投资项目存在重大不确定性而被发审委否决。如某发行人的主要募投项目所生产的产品尚未取得特定行业的强制性产品注册证，无法满足募投项目所涉及的市场准入条件；某发行人募集资金投资项目投产将导致发行人产销率进一步降低，新增产能消化吸收存在较大不确定性。

（2）募集资金投向问题

案例一：某首发申请企业募投项目投产后，项目产品产能比现有产能增加86%，但报告期内该产品产能利用率较低，项目可行性不足。

案例二：某首发申请企业拟以本次募集资金收购价值88多亿元的资产，收购的资产规模显著高于申请人目前68亿元的总资产规模。

处理原则：慎重选择募集资金投资项目，对于募投项目事前进行周密的可行性研究，并履行完整的审批程序。募投项目与现有生产经营规模、财务状况及管理能力要适应。加强与相关监管部门的沟通，及时了解并达到发改委及环保部门关于本行业的具体产能产出、排污指标等规定。募集资金不能用于盲目扩张产能，要有充足的必要性和可行性。

后记

我早年留学美国和加拿大，回国后创立了北京广盛律师事务所。做了近20年的国际竞争法与国际投资法律师。服务了无数的《财富》500强企业和私募股权投资机构。2010年我跨界进入大学给企业家授课，在北大、清华、人大、浙大、中山大学等十多所大学的总裁班和EMBA班给企业家学员讲授公司治理、科技金融和产业转型期的创新管理课程。2013年我开始跨界创作写书。2015年年初我又开始跨界从事跨境科技投资，专注投资中国、以色列和美国硅谷的科技创业项目，并将这些高科技技术引入国内实现跨境产业化，为国内上市公司输送全球创新资源。

几年以来，我一直生活在梦中，探索自我新天地，科技投资算是我找到的最后一份工作。我常年游走于以色列和美国硅谷，与国内外许多科技孵化器、科学家、工程师、创业者、创新创业管理学教授进行了深入交流，终于创作完成了两本书《开放式创新》《反脆弱博弈》。写作是一项极为孤独的事业，我终于完成。这的确是一项巨大的工程。有些人问我，你为什么要花如此大的精力同时创作两本书？我回答，因为激情、信仰、使命和梦想！是使命之梦在激励着我。如果今天的中国不走创新创业之路，将可能永远没有机会迈入富裕社会，一直只是一个中等收入的国家而已。我希望在中国参与推广创新创业文化价值观，建设优越的创新生态环境，在未来的几十年中，中国企业能够完成转型升级的历史使命，借一句话来说就是：国家兴亡，我的责任！

我们为什么要创业？找个工作不是很好吗？创业的社会价值在于增长

财富，促进就业。个人价值是什么呢？这就不好说了。贝克·哈吉斯在他的《管道的故事》一书中讲述了一个创业寓言，两个雄心勃勃的年轻人都希望成为村里最富有的人，一个叫汤姆，另一个叫杰克。两个人因为做出了不同的人生经营选择而创造了不同的人生。汤姆和杰克都受到了村里的雇用，到附近的河里取水，然后运到村里的蓄水池。他们两个人最初都是用水桶运水，并获得了相应报酬。汤姆对提桶运水工作很满意，被称为如意的“提桶者”；杰克却抱怨地说：“这么辛苦地提桶运水，一天才赚几分钱，不如去修一条管道，将水从河里引进村里的蓄水池。”于是他一边提桶运水，一边花费巨大的精力投入输水管道建设，杰克被当地人称为“管道建设者”。虽然工作十分辛苦，但是他愿意用短期的痛苦去换取长期的回报。数年以后，输水管道建成了，杰克创造了奇迹。村民终于看到水从管道里流入村里的蓄水池，这个村子开始繁荣起来。“管道建设者”杰克再也不用提着水桶运水了。他的名气也越来越大，开始招募工人与他一同参与管道建设，促进了当地的就业机会。无论他在吃饭、睡觉还是在度假，水都一直流入蓄水池，为他赚钱，而提桶的汤姆还一直在提桶运水。最初提桶者体力充沛，水桶大，提的水也多，赚的钱也多，但是随着时间的推移，汤姆开始体力不支，提的桶越来越小，而输水管道的建成最终使许多提桶者失去了工作。这里说的“管道建设者”就是今天的创业者，为他人工作的就是提桶运水者。你是继续提桶做运水者呢，还是去辛辛苦苦建设人生的输水管道，做一个“管道建设者”？如何早日实现个人梦想，同时为社会做出更大贡献呢？

今天的中国遇到了千载难逢的历史性的投资与创业机会。世界经济在一种非常有规律的周期中运转。你必须去主动发现这些周期性的规律。人

生经营的黄金时期可能只有30年，随着世界经济的周期性波动，每十年是一个兴衰周期。那么，每个人一生大约拥有三次机会。如果抓住了第一次机会，你会脱贫，成为中产阶级。如果抓住了第二次机会，你会致富。只有极少数人非常努力，也非常幸运地抓住了第三次机会，他就会成为巨富。我们千万不要错过这一创造财富的大好时机。

起始于西方国家工业时代的传统产业模式已经有几百年历史，西方国家已经持续繁荣了100多年。绝大部分行业的产品、服务和行业规则均由美日欧各国的行业巨头牢牢把控，这种行业格局看似牢不可破。然而，互联网、移动互联网、物联网、云计算、大数据技术和人工智能革命正在打破这种传统的垄断格局。尤其在人工智能领域，中国很可能走在世界前列。

信息社会创造了新经济产业链和价值链，正在重构传统产业、公司的定义和行业格局。我们正在从互联网世界向物联网世界和全智能时代过渡，物联网将颠覆互联网，彻底改变我们的生活方式。经历了百年的绝对行业统治以后，许多行业巨头已经力不从心。许多长期把控行业格局的上市公司越来越难以生存，失去了发展方向，转型升级不知道从何着手。希望本书能够为企业家指明方向。

大自然的财富风水在轮流转，一会儿波峰，一会儿谷底。传统意义上的公司与新经济博弈、融合与渗透，出现了大批“混血”公司。这些新型企业组织正在异常迅猛地增长，将逐渐颠覆许多传统行业格局，冲击行业规则甚至法律底限，重塑江湖，创造新的行业领袖。这些创业极客被描述为“门口的野蛮人”“强盗企业家”，那些投资极客的投资人被描述为“强盗资

本家”，他们都是不怀好意、不受欢迎的跨界打劫者。可是不管你喜欢还是不喜欢，这一切正融入你的生活，改变你的生活方式。既然你改变不了别人，你就要改变自己。除非你去主动适应环境，否则传统企业迟早要被彻底颠覆。新经济“异端”正在冲击主流。互联网技术使得一切走出了控制，催生了一系列所谓的“独角兽”和“羚羊”企业。各行业都出现了“跨界打劫者”。

本人属于跨界专业人士，在跨界探索创新与创业的哲学与真理，书中的许多观点难免存在争议。欢迎各位读者提出批判性意见。我给企业家讲课时主张思想、行为和空间自由，学习气氛超级活跃、摇滚化，主张对一切观点保持质疑与批判性思维。有60%的课堂时间在讲授重要知识点，20%的时间在讨论问题，另外20%的时间在讲授各自的创业故事、段子以及各种焦虑性问题。我主张学员与老师之间应频繁互动，学员应多思考和多提问。没有愚蠢的问题，也没有圆满的答案，要永远保持质疑。也许我今天在这里说的话都是错误的，为什么？

根据香农定理，信息社会的一切都具有极大的不确定性，未来是不可预测的。我们正走向智能时代，未来的物联网技术和人工智能技术革命将彻底改变世界。互联网是在连接天下，而物联网的传感器是眼睛、触角、雷达、激光，可以穿越一切障碍，检测信息并传输信息，彻底打通人与物、人与人、物与物、人与一切、行业与行业之间的连接。毫无疑问，下一个大风口是物联网（IoT/IoE/IoH）。那么如何预见未来、把控未来、抵抗信息社会和物联网世界的不确定性和脆弱性呢？还是信息本身。你获取的信息越多、越完备，就越有可能成功。因此，创业者要不断学习、不断社交，以获取更加完备的信息。人脉如山，财源滚滚。在这个时刻，希

望我的创新创业姐妹篇能够点燃创业者心中的篝火，引发所有创业者的激情与灵感。希望本书成为你创业过程中的一个重要决策参考依据。

中国经济正处于产业大转型初期，我们正面临最好的投资和创业机会，百年难遇。企业无论大小都处在同一条起跑线上。网络时代对公司和创业都进行了重新定义，为众多的中小微企业和所有创业者敞开机会的大门。那些创业多次还没有成功的创业者、想创业又对创业充满恐惧感的人、正在创业之中的人、想转型做投资的企业家们、想成为创业导师的人、高净值想从事天使投资的人、大公司的中层管理者和技术人员、经营孵化器的企业家们，希望本书对你们有帮助。无论你们有多忙碌，一定要挤出时间来学习，这里是创业者的课堂。没有人天生会创业，通过读书学习，你一定会少走弯路。

创业是一种冒险主义和英雄主义行为。极少数人的成功是建立在绝大多数人失败的基础之上的，或者说是绝大多数人的失败成就了极少数人的成功。在今天的“三创”运动中，必然有绝大部分创业者失败，他们是英雄，人们应该纪念他们的壮举，向他们致以敬意。在此我建议设立国家创业者日。为什么呢？因为创业成功属于极少数人，绝大部分创业者都被竞争对手打败。然而，正是这些创业者在创造就业机会，创造国家税收来源，推动社会进步，打造美好的未来。在公司上班的职业经理人只是按部就班的职业精英，我们不能忽略他们的伟大贡献，他们是最优秀的创业跟随者，但是他们墨守成规，谨小慎微，承担很少的风险，而创业者则可能面临生死抉择，可能因为失败而陷入极度贫困，债台高筑的境地，遭到他人的轻慢和嘲笑，甚至妻离子散，家破人亡。我特别提议，各位读者与我一起设立一个特别的日子，去感谢创业者，高度赞扬他们的创业勇气与梦

想之举，为国家创造繁荣。为了摆脱贫困，推动国家经济增长，他们承担了巨大的风险，做出了巨大的个人牺牲。我们应当在一个特别的日子里，向充满冒险主义精神的创业者深表敬意！但是这一天并非假日，而是一个创新大集之日。让创业者、投资人、科学家、艺术家、媒体人士、教育家、大学生们在这一天汇聚一堂，共同编织美好的梦想。让科技创业与艺术进行大融合，创造一个更加美好、富裕而和谐的中国。这个具体的日子设立在哪一天好呢？各位读者集思广益吧。

你对本书有何建议，或者针对新经济创业管理系列精品课程有合作需求，或者有前沿科技创业项目寻求投资合作，请发邮件至：lkl@gslaw.com.cn。

网址：www.gslaw.com.cn；

www.yunyanshe.com。

李利凯

2016年12月于北京

鸣谢

人生精力有限，能把一个行业的事情做好就不错了。本人有点贪得无厌，一直在寻找难做的、必须做的、高附加值的和很好玩的新鲜事情。我做事遵循一个HVFN原则：hard（难做的）、valuable（有价值的）、fun（好玩的）、new（创新的），因而我做了多个不同行业的事情。我的自由职业让我有机会了解世界各行业的产业格局和竞争优势，去寻找处于转型期的中国企业在全球产业的精准定位。本人在过去的几年中走访了美国硅谷和以色列的许多大学孵化器、技术转移中心和科学研究院，利用业余时间终于完成了这两本书。

要特别感谢以下一直在帮助我的人，他们给我的书稿提出了宝贵意见。首先要感谢斯坦福大学的教授、科学家、投资人张首晟博士，他给我的书提出了宝贵意见。感谢前谷歌科学家、前腾讯副总裁、硅谷丰元投资创始人和合伙人吴军博士，他对我的书稿给予了诸多的建议，十分受益。我读过吴军博士的5本畅销书，其中《智能时代》一书给了我巨大的启发。感谢华为首席科学家丁险峰博士，与他讨论书稿时，我在书中的一些观点得到了他的认可，深感荣幸。感谢中央美院国家设计管理中心主任、数据公园创始人海军博士以及以色列理工学院的诺贝尔奖获得者丹尼尔·舍特曼教授、以色列理工学院萨缪尔·尼曼研究院的施乐蒙·麦泰尔教授、斯坦福大学的彼德兰·默克里安教授、以色列本古里安大学的约西·达西提教授、以色列科技孵化器之父雅胡达·泽撒彼尔先生、荷兰自由大学的茨魏·万宁教授、以色列天使百人会主席巴鲁克·金定先生、以色列全球科技创新大会主席索尔·格莱德曼先生、华制国际的赵胜先生。

感谢欧美同学会联谊会张学军秘书长、信中利投资集团创始人汪潮涌先生、中国天使投资第一人薛蛮子先生、长江商学院助理院长周立先生、英诺天使基金创始合伙人李竹先生、乐博资本创始合伙人杨宁先生、中关村股权投资协会会长王少杰先生、微软亚太研发集团创新孵化器总监程翾先生、国际大学创新联盟孙万松秘书长、软银中国资本管理合伙人宋安澜先生、欧美同学会海归创业学院院长闫长明先生。感谢正和岛创始人刘东华先生、正和岛副总裁、约局私董会创始人王鲲鹏、正和岛联合基金创始人陈里女士和正和岛商学院成文娟老师。感谢许多为本书写读后感言的企业家和专业人士。

还要感谢这个时代和这个国家。出生在中国是最幸运的一件事，为什么？如果你拥有梦想，中国就是实现人生、经营梦想的理想国。关键在于你要有梦想，没有放弃，就没有失败！每当别人在休息或者欢度快乐时光的时候，我便开始读书和写作，内心充满喜悦，无比兴奋，写作起来根本不想睡觉。心中有信仰、情怀和梦想，期待中国在未来的30年中完成产业转型，迈入富裕社会。相信唯有创新才能改变中国，唯有科技创业才能增长财富，促进就业，打造人类美好未来。

李利凯

2016年11月于北京